

Les enjeux de la résilience face aux défis de la vulnérabilité : une analyse comparative entre les petites économies insulaires et le Maroc

The challenges of resilience in the context of Vulnerability: A Comparative Analysis Between Small Island Economies and Morocco

Imane BARI, (Professeure Habilitée)

*Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finance et Audit
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'Agadir
Université Ibn Zohr d'Agadir, Maroc*

Mounir OUBENYAHYA, (Doctorant)

*Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finance et Audit
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'Agadir
Université Ibn Zohr d'Agadir, Maroc*

Adresse de correspondance :	EST Agadir BP : S33 Université Ibn Zohr Agadir, Maroc 80000
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	BARI, I., & OUBENYAHYA, M. (2023). Les enjeux de la résilience face aux défis de la vulnérabilité : une analyse comparative entre les petites économies insulaires et le Maroc. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(6-1), 326-340. https://doi.org/10.5281/zenodo.10420781
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: November 10, 2023

Accepted: December 20, 2023

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

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 6-1 (2023)

Les enjeux de la résilience face aux défis de la vulnérabilité : une analyse comparative entre les petites économies insulaires et le Maroc

Résumé

La présente recherche étudie les répercussions économiques de la crise sur les petits États insulaires en développement (PEID) et le Maroc, en mettant en évidence les stratégies d'atténuation des risques et d'adaptation mises en place pour renforcer leur résilience économique. L'objectif est d'identifier les meilleures pratiques et tirer les enseignements à même de renforcer la résilience économique de ces pays en développement.

La crise mondiale actuelle a eu un impact substantiel sur l'économie mondiale, avec des conséquences particulièrement graves pour les pays en développement. Ces nations ont été touchées par une récession économique marquée, une hausse significative du chômage, une augmentation de la pauvreté et une détérioration des conditions de vie. Les petits États insulaires ont été particulièrement vulnérables aux chocs multiples, notamment la pandémie, la sécheresse et la guerre en Ukraine. Ainsi, nous abordons la question de la vulnérabilité en mettant en évidence la nécessité de la résilience économique pour faire face à de tels défis.

Afin de répondre à cet objectif, nous avons opté à une approche qualitative avec une analyse documentaire comparative qui s'attache à examiner les points communs et les disparités entre les petits États insulaires en développement (PEID) et le Maroc en ce qui concerne l'impact économique de la crise et les politiques économiques et stratégies mises en place pour y faire face.

Notre étude a montré que les PEID, malgré leur singularité par rapport au Maroc, adoptent une approche double. D'une part, ils mettent en œuvre des mesures spécifiques visant à atténuer les risques, comme la construction de digues, la reforestation et la gestion des ressources naturelles, afin de réduire les menaces environnementales. D'autre part, ils s'engagent dans une démarche d'adaptation progressive de leur société pour accroître leur résilience. Face à la vulnérabilité croissante, la voie menant à la résilience nécessite de combiner l'atténuation instantanée à l'adaptation transformationnelle, avec les changements sociaux, économiques et environnementaux y afférents, visant à rendre les PEID et le Maroc capables de réagir adéquatement aux chocs tout en maintenant la continuité de leurs activités.

Mots clés : Résilience, vulnérabilité, Petites économies insulaires, Maroc, Analyse comparative.

Classification JEL : O10, O19, Q01, Q54

Type de l'article : article théorique.

Abstract

This research aims to study the economic impact of the crisis on Small Island Developing States (SIDS) and Morocco, highlighting the risk mitigation and adaptation strategies used to strengthen their economic resilience. The objective is to identify best practices and draw lessons to strengthen the economic resilience of these developing countries.

The current global crisis has had an important impact on the global economy, with particularly serious consequences for developing countries. These nations suffered from a sharp economic recession, a significant rise in unemployment, an increase in poverty and a deterioration in living conditions. Small island states have been particularly vulnerable to multiple shocks, including the pandemic, drought and the war in Ukraine.

Thus we address the issue of vulnerability highlighting the need for economic resilience to face such challenges.

In order to answer this question, we opted for a qualitative approach with a comparative documentary analysis which seeks to examine the commonalities and disparities between Small Island Developing States (SIDS) and Morocco with regard to economic impact of the crisis and the economic policies and strategies adopted to deal with it.

Our study showed that SIDS, despite their uniqueness compared to Morocco, adopt a dual approach. On the one hand, they implement specific measures aimed at mitigating risks, such as dike construction, reforestation and natural resource management, in order to reduce environmental threats. On the other hand, they engage in a process of progressive adaptation of their society to increase their resilience.

Faced with growing vulnerability, the path to resilience requires combining instantaneous mitigation with transformational adaptation, with related social, economic and environmental changes, aimed at making SIDS and Morocco capable of responding adequately to shocks, while maintaining the continuity of their activities.

Keywords: Resilience, Vulnerability, Small Island Developing States, Morocco, Comparative Analysis.

JEL classification : O10, O19, Q01, Q54

Paper type: Theoretical Research.

1. Introduction

La résilience ainsi que la vulnérabilité ont émergé dans plusieurs domaines en tant que deux concepts employés pour étudier et caractériser les risques, d'une part la vulnérabilité constituait le paradigme répandu dans la compréhension du risque et l'analyse des cindyniques, et d'autre part la mobilisation de la résilience a évolué depuis les années 2000 pour s'imposer en tant que notion essentielle dans l'analyse des risques.

Plusieurs études se sont focalisées sur la vulnérabilité et la résilience des petits États insulaires en développement au vu de leurs caractéristiques intrinsèques. Nous citons l'étude d'Angeon et Saffache (2008) ayant tracé les spécificités des petits États insulaires en développement pour caractériser leur vulnérabilité, ils ont montré l'impact de la qualité du substrat social de ces petits territoires dans leur résilience, et ont relevé à la fois la non-prise de conscience collective de la détérioration subie, et l'implémentation pas toujours optimale des actions visant la protection de leur environnement. Blancard et Hoarau (2016) ont examiné si la vulnérabilité des PEID est plus accrue tel que le suggèrent leurs particularités en comparaison avec d'autres pays en développement, et ont procédé au calcul de l'indice de vulnérabilité économique en s'appuyant sur une approche multicritère émanant de la méthode d'enveloppement de données, pour montrer que malgré la grande exposition des PEID aux multiples risques, l'ampleur de la vulnérabilité économique apparaît significativement moindre avec leur nouvel indice.

Il convient de noter que la situation économique morose et les mesures prises pour y faire face peuvent varier considérablement d'un pays à l'autre, en fonction de leur situation géographique, de leur niveau de développement, de leur structure économique et de leur gouvernance.

Une enquête réalisée par le Haut-Commissariat du Plan marocain en Juillet 2020 décline que la reprise normale de l'activité après la crise au Maroc, en tant qu'un exemple représentatif de l'économie des pays en voie de développement était freiné par plusieurs facteurs dont principalement la baisse de la demande locale et les difficultés financières. Des dispositifs (nouveaux et existants) sont mis en place par l'État pour confronter les effets de la crise sanitaire, la sécheresse et les effets de la guerre Russie et Ukraine.

Cette crise a mis en évidence la vulnérabilité et la résilience des États et des communautés et la pandémie a remis en question leur capacité de résilience et la soutenabilité de leur modèle de développement.

L'objet de ce papier est de répondre à une question principale : Dans quelle mesure les pays en voie de développement, notamment les PEI ont réussi à résilier aux effets de la crise ? Quels sont les principaux impacts de la crise sur les PEI en termes de croissance économique, d'emploi, de pauvreté, d'inégalités, etc. ? Quelles sont les politiques économiques et les stratégies mises en place par les PEI pour faire face aux effets de la crise ? Quels enseignements peut-on tirer de l'expérience des PEI pour renforcer la résilience économique des pays en développement en général ? Cette recherche permet d'identifier les meilleures pratiques et les approches les plus efficaces pour renforcer la résilience économique des pays en développement.

À ce titre, notre méthodologie est basée sur une approche comparative documentaire entre deux économies (PEI et le Maroc) qui consiste à étudier les similitudes et les différences en examinant des documents tels que des rapports, des statistiques, des études de cas, des lois et des politiques. Il s'agit d'identifier les tendances et les modèles qui émergent tout en expliquant les raisons et les implications de l'étude.

Le papier aborde une revue théorique et conceptuelle d'une part du risque de la vulnérabilité et d'autre part de la résilience et de la gestion des crises ; ensuite, il présente dans une approche comparative des similitudes et des différences entre les deux économies en utilisant les critères de comparaison établis précédemment et en identifiant les tendances et les modèles qui émergent de l'analyse des documents.

2. Résilience, vulnérabilité et risque : Enjeux et implications

La résilience se définit comme la capacité à absorber les perturbations. Elle se concentre principalement sur les processus utilisés pour faire face à des changements inattendus ou défavorables, comme décrits par Shoss et al. (2018).

Gligor et al. (2019) ont identifié trois capacités clés liées à la résilience : la capacité à résister ou survivre aux perturbations, la capacité à éviter complètement le choc et la capacité à se remettre ou revenir à son état initial après une interruption. Ainsi, Martin (2012) a conceptualisé la résilience comme englobant quatre éléments fondamentaux : la résistance, la récupération, la réorientation et le renouvellement.

En réalité, la résilience englobe l'ensemble des processus réactifs à des changements imprévus ou défavorables, permettant à une entreprise de rebondir face à ces événements, elle garantit la pérennité organisationnelle en agissant sur les processus internes des entreprises pour survivre aux menaces externes, comme l'ont noté Kossek & Perrigino (2016).

La résilience est un concept complexe qui a été étudié à travers plusieurs théories telles que la théorie de la résilience organisationnelle qui examine les mécanismes et les stratégies mises en place par les organisations pour faire face à l'incertitude, aux chocs et aux crises (Bégin & Chabaud, 2010, pp. 129). En parallèle, la théorie de la résilience communautaire met l'accent sur la capacité des communautés à se relever après des événements traumatisants. Cette théorie considère les réseaux sociaux, la solidarité, la cohésion communautaire et les ressources disponibles comme des facteurs clés de la résilience collective.

La notion de vulnérabilité est polysémique et concerne à la fois les sciences dures et les sciences humaines. Selon Wisner et al. (2002, pp.10), la vulnérabilité sociale, ou « vulnérabilité d'organisation », est la capacité d'une société à faire face à l'aléa, à s'adapter en temps de crise et à se reconstruire. Elle est liée à la résilience et au fonctionnement des sociétés.

Les approches analytiques considèrent la vulnérabilité en fonction des enjeux, tels que la vulnérabilité structurale pour les infrastructures physiques, corporelle pour les personnes physiques, humaine ou sociale pour les populations (approche sociale), institutionnelle pour les organismes, environnementale pour les composantes du milieu naturel (végétation, ressources en eau, etc.) et la vulnérabilité fonctionnelle pour les fonctions et activités diverses. Les définitions synthétiques de la vulnérabilité se réfèrent à la fragilité d'un système dans son ensemble en raison de facteurs directs et indirects en interaction souvent complexe.

La vulnérabilité économique, qui décrit le caractère fragile et sensible de la santé financière de quelqu'un ou d'un organisme, est une notion récente et importante pour l'activité économique en général. Elle peut également provoquer d'autres formes de vulnérabilité, comme la vulnérabilité sociale, familiale ou relationnelle.

Les nouveaux risques environnementaux, technologiques et numériques peuvent rendre les structures vulnérables. Aussi, la dépendance juridique et/ou économique vis-à-vis d'un partenaire est également un facteur de vulnérabilité qui place les petites structures dans une position d'infériorité. Il pourrait ainsi accepter des contrats déséquilibrés qui seraient alors à cause de vulnérabilité immédiate ou future. (Touchais, 2012, pp.31)

Une autre facette de la vulnérabilité est celle financière des structures, qui peut survenir lorsque celles-ci ont un niveau élevé d'endettement et des ressources insuffisantes pour y faire face, en raison notamment de problèmes de trésorerie, de retards de paiement, de hausses inattendues des coûts, de mouvements sociaux ou de crises sanitaires comme la pandémie covid19.

Il est impératif de contrôler dynamiquement les risques de vulnérabilité, afin d'assurer une grande efficacité organisationnelle et d'accroître la productivité et la compétitivité. Pour cela, les indicateurs de mesure de vulnérabilité sont combinés pour construire des indices de risque de vulnérabilité des structures.

La théorie processuelle de la crise suppose que les crises découlent de fragilités ou de négligences quotidiennes et récurrentes dans la structure. En somme, la surveillance et la

gestion des risques économiques sont essentielles pour prévenir les vulnérabilités et les crises potentielles. (Touchais, 2012, pp.31 ; Roux Dufort, 2010, pp.9).

La théorie processuelle de la crise suppose que les crises résultent de la combinaison de deux processus cumulatifs complémentaires : une accumulation des imperfections ou fragilités favorisant l'apparition de crise et une accumulation d'ignorance managériale dont les gestionnaires ne font pas attention à la présence de ces vulnérabilités jusqu'au point de rupture définitive, ou ce qu'on appelle l'événement déclencheur.

Il est vital pour les petites structures de donner la priorité à la réflexion stratégique (Rees et Wilson, 2008, 37) en raison de leur degré de vulnérabilité. Ces facteurs incluent l'incompétence de la gouvernance, la dépendance envers un marché, un client ou un fournisseur, et l'accès coûteux aux sources de financement (Capiez, 1992, pp.103-132). Les petites structures sont particulièrement vulnérables en période de crise en raison de leur manque de préparation, de leur dépendance excessive aux gouvernements, de la faiblesse financière et de la perturbation des entrées de trésorerie causée par une chute soudaine de la demande commerciale régulière (Winarsih et al., 2021, pp.471-476). Reste que les petites structures sont encore plus vulnérables en raison de facteurs tels que l'interruption des opérations, la perturbation de la chaîne d'approvisionnement, le manque de capital interne pour gérer les dépenses d'exploitation et la rareté des plans de relance gouvernementaux. Ces facteurs peuvent aggraver leur vulnérabilité et rendre leur survie encore plus difficile.

Bien que les crises soient généralement associées à des effets négatifs tels que les perturbations, l'inertie et la paralysie, elles peuvent également avoir des effets positifs tels que la recherche d'occasions et l'apprentissage (Lalonde, 2004, pp.76-88).

Gundel (2005) propose une classification des crises en fonction de leur prédictibilité et de leur influence, identifiant ainsi quatre types de crises, soit : (1) les crises conventionnelles (prédiction facile et influence facile), (2) les crises inattendues (prédiction difficile et influence facile), (3) les crises insolubles (prédiction facile et influence difficile), (4) les crises fondamentales (prédiction difficile et influence difficile).

En résumé, la gestion de crise est un processus continu qui nécessite une planification, une préparation et une évaluation constante des résultats pour améliorer la résilience et la capacité d'un pays à faire face aux situations de crise.

La nécessité de donner la priorité à la réflexion stratégique est renforcée par l'évolution des crises modernes (interconnexion des systèmes, changements rapides...), telles que la pandémie de coronavirus 2020 et la guerre Ukraine-Russie 2022, qui ont provoqué un choc économique majeur. La récession mondiale en cours risque d'être plus sévère que celle qui a suivi la crise financière mondiale de 2008-09, en particulier pour les pays émergents.

3. La transition de la résilience vers la soutenabilité dans le contexte des pays en développement

La liaison est aussi étroite entre la vulnérabilité et la résilience : un système plus résilient est moins vulnérable. Toutefois, la résilience est positive, car elle encourage la mise en place de nouvelles stratégies et tactiques pour lutter contre les risques.

Bégin & Chabaud (2010, pp. 129) considèrent la résilience organisationnelle comme la capacité d'une organisation à rebondir après une crise. Cela inclut la capacité d'absorption, la capacité de renouvellement et la capacité d'appropriation.

Des études ont souligné l'importance de certains facteurs qui augmentent la résilience d'un système soumis à une perturbation, bien qu'il n'y ait pas encore de théorie formalisée pour expliquer la résilience. Trois facteurs positifs souvent cités sont la diversité, l'auto-organisation et l'apprentissage. Toutefois, certains mécanismes peuvent réduire la résilience sociale, tels que

l'opposition à toutes les formes d'innovation, un pouvoir excessif qui punit toute déviance idéologique ou une centralisation excessive des prises de décisions.

Mesurer la résilience est difficile, car elle est transdisciplinaire, mais il est essentiel de la rendre opérationnelle. En microéconomie, la résilience est comparée à l'échelle d'une structure, à travers la perte réelle et la perte probable en cas d'interruption d'une activité. En macroéconomie, la résilience est définie par deux paramètres : la robustesse et la rapidité du retour à l'état antérieur. Les indicateurs absolus ou relatifs sont imparfaits, mais ils peuvent être utilisés pour mesurer la durée nécessaire au retour à l'équilibre après une perturbation, qui dépend de l'ampleur de la catastrophe, de l'adaptabilité de la société et du type de bien considéré. Pour assurer la survie après une catastrophe, il est indispensable d'incorporer des innovations pour renforcer la résilience, car la stabilité et la pérennité de la société passent par le changement.

Les petites structures peuvent survivre et se développer en adaptant leur gestion aux changements rapides de l'environnement. Une crise peut renforcer la résilience de l'organisation par un apprentissage de renforcement positif et un apprentissage de double boucle permettant de réduire la vulnérabilité de l'organisation.

Ainsi, la soutenabilité et la résilience sont deux aspects complémentaires d'un système durable. La soutenabilité fait référence à la capacité d'un système à continuer à fonctionner à long terme sans épuiser les ressources naturelles, sociales ou économiques dont il dépend. Elle implique de trouver un équilibre entre les besoins des générations présentes et futures, en préservant les ressources nécessaires à la survie et au bien-être des populations et de l'environnement.

Il s'agit d'un concept qui a émergé dans les années 1980 en réponse aux préoccupations croissantes concernant l'environnement et l'impact des activités humaines sur la planète. Plusieurs modèles ont été proposés pour mesurer la soutenabilité, y compris le modèle des "trois piliers" qui prend en compte les aspects économiques, environnementaux et sociaux de la soutenabilité. D'autres modèles incluent la mesure de la "capacité de charge" des écosystèmes, qui mesure la capacité d'un écosystème à soutenir une population humaine donnée, ainsi que des indicateurs tels que l'empreinte écologique et l'empreinte carbone.

La soutenabilité est nécessaire pour garantir la disponibilité à long terme des ressources nécessaires à la survie et au bien-être des populations et de l'environnement, tandis que la résilience est nécessaire pour faire face aux chocs et aux perturbations qui pourraient menacer la stabilité du système.

En combinant la soutenabilité et la résilience, nous pouvons créer des systèmes durables qui sont capables de maintenir leur fonctionnement et leur stabilité à long terme, tout en s'adaptant aux changements et aux perturbations.

Joseph Tainter et Tadeusz Patzek en 2011 ont exploré les raisons pour lesquelles les pays s'effondrent et comment certaines d'entre elles ont réussi à se relever après une période de crise. Ils ont examiné les facteurs qui contribuent à leur vulnérabilité et à leur résilience. Pour eux, les sociétés sont vulnérables à l'effondrement en raison de leur complexité croissante et de leur dépendance à des ressources limitées. Ils expliquent que les sociétés peuvent renforcer leur résilience en adoptant des pratiques durables et en évitant la surconsommation et la surpopulation pour surmonter les crises et préserver leur existence à long terme.

La perception de la vulnérabilité et de la résilience varie selon le niveau de développement des pays. Les pays en voie de développement sont généralement considérés comme plus vulnérables (la pauvreté, l'inégalité, la corruption et les problèmes de gouvernance), tandis que les pays développés peuvent également être vulnérables, mais ils ont souvent des capacités institutionnelles plus importantes pour y faire face.

La résilience est souvent considérée comme une priorité pour les pays en voie de développement, car elle constitue la voie qui permet d'atténuer les effets des crises et relancer le développement économique et social à long terme.

Bien que certaines petites économies insulaires soient également des pays en voie de développement, ils diffèrent en termes de défis et d'opportunités. Ils ont des caractéristiques spécifiques, notamment leur petite taille en termes de superficie et population, leur insularité qui cause l'augmentation du coût de commerce, de transport et de communication, leur isolement géographique, leur vulnérabilité aux catastrophes naturelles et leur dépendance économique vis-à-vis de quelques secteurs clés tels que le tourisme et l'agriculture.

4. Les petits États insulaires en développement : Vulnérabilité avérée

Les petits États insulaires en développement (PEID) sont souvent perçus en tant que zones périphériques dans l'échiquier mondial, de par leur caractère insulaire, ils forment un groupe de pays hétérogènes répartis sur la mer des caraïbes, la mer méditerranée, la mer de chine et les océans pacifique, atlantique et indien, en nombre de 58 pays et dont seulement 38 pays sont des pays membres des Nations-Unies. Ces pays comptent, au total, 65 millions d'habitants, soit à un peu moins de 1 % de la population mondiale, mais ils sont confrontés à des problèmes sociaux, économiques et environnementaux uniques.

Les PEID se distinguent souvent par l'exiguïté et l'éloignement géographique de leurs territoires, avec une démographie réduite. Ils partagent des spécificités sociales, économiques et environnementales similaires qui les différencient des autres régions du monde et qui en font des cas singuliers en termes de développement durable (Meddeb, 2020). La vérité commune qui reflète la situation propre à ces pays est la vulnérabilité accrue à laquelle ils font face, et ce à plusieurs égards. Les PEID souffrent incontestablement, d'une part, de la faiblesse de leurs ressources naturelles qui accroît leur dépendance aux importations, la petite taille de leurs marchés interne, la forte densité de leur population et d'une immigration importante, et d'autre part ils sont très exposés aux chocs externes dont les catastrophes naturelles, les changements climatiques et la volatilité de l'économie et de la finance mondiale sont les plus avérés.

Les effets cumulés du caractère insulaire particulier et de ses conséquences décrites sur les PEID induisent à une situation de vulnérabilité sans comparaison avec celle de tout autre pays dans le monde, et une marginalisation dans l'économie mondiale. Ce constat alarmant dénoncé par les PEID qui peinent encore à convaincre et à engager la communauté internationale, afin de leur assurer tout le support nécessaire au traitement spécifique de leurs configurations, et convenables aux défis parfois insolubles auxquels ils sont confrontés.

Le Produit Interne Brut (PIB) agrégat clé reflétant la santé économique des PEID, varie selon les pays, mais reste majoritairement très faible, nous citons celui de Singapour, le plus important d'entre eux (396 milliards en 2021)¹ alors que Tuvalu enregistre le PIB le plus bas au monde (63 millions en 2021), et la plupart des PEID ont un PIB qui n'atteint pas les deux milliards. Les locomotives économiques des PEID sont principalement les services avec la dominance du tourisme qui vient au premier rang, puis la pêche, l'agriculture, et la finance offshore.

Le tourisme qui à la fois, draine les investissements étrangers pour la construction d'infrastructures touristiques avec les recettes qui en découlent en devises étrangères, et crée des emplois et de l'activité économique à même de réduire la pauvreté, demeure le secteur vital pour la majorité des PEID, qui profitent en mettant en valeur leur biodiversité. Le tourisme génère annuellement environ 30 milliards de dollars avant la pandémie du Covid-19. Toutefois les PEID sont amenés à maîtriser leur essor touristique et gérer les dégâts environnementaux qui en résultent sans négligence qui risque d'accroître davantage leur vulnérabilité.

Les petits États insulaires en développement ont été durement impactés par la crise financière mondiale de 2008, dont ils ne s'étaient pas complètement remis au moment où la pandémie de Covid-19 a surgi, et a plongé l'économie mondiale dans la récession. En plus du choc d'ordre

¹ Données de la Banque Mondiale, site internet de la banque mondiale

économique, les PEID sont en ligne de mire face aux catastrophes naturelles et aux changements climatiques, et endurent les désastres qu'ils engendrent.

Le choc sanitaire, sociale et économique de la pandémie de Covid-19 qui a secoué le monde, s'est senti particulièrement violent dans les PEID, qui sont déjà impuissants devant la multitude des aléas qu'ils subissent de par leurs caractéristiques intrinsèques. Le tourment qu'ont connu les infrastructures sanitaires avec les pertes des vies humaines à cause de la pandémie sont marquants, mais le choc économique persistant et d'une ampleur gravissime a dévoilé au premier plan la vulnérabilité croissante qui définit avant tout les PEID et entrave leur développement. L'organisation mondiale du tourisme affiliée aux Nations Unies a estimé l'impact néfaste de la pandémie sur le volume des touristes à une baisse de 73% en 2020, et a indiqué que les PEID ont connu en 2021 une légère montée des arrivées, mais toutefois le niveau reste inférieur de 63% par rapport à la période d'avant la pandémie de Covid-19, ce qui reflète l'effondrement des revenus perçus de tous les services connexes au tourisme.

La Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement CNUCED a indiqué dans son rapport que le volume du commerce mondial des biens a baissé de 16% au deuxième trimestre de l'année 2020 avant de se redresser pour retrouver le niveau de 2019 à la fin de la même année, par contre le commerce des services a souffert d'une baisse plus importante, 21% au cours du deuxième trimestre de l'année 2020, avec une reprise plus lente et qui est restée en fin de l'année 2021 inférieur de 8% par rapport à son niveau avant la pandémie. Les restrictions de déplacement ont aggravé la situation économique des PEID qui comptent principalement sur les rentrées en devises provenant des activités du tourisme et du commerce international, provoquant ainsi une vague de chômage avec la précarité, la pauvreté et l'insécurité alimentaire que cela induit.

Le choc de la pandémie de Covid-19 a entraîné une régression générale de la situation des PEID et a accentué leur vulnérabilité. Sur le volet économique les PEID ont subi une contraction moyenne de leur PIB de -7,8% en 2020, cette baisse est plus sévère que celle de la moyenne mondiale de -4,4%. Les PEID éprouvaient des difficultés pour les financements nécessaires à l'adaptation au changement climatique, et les dépenses critiques survenues à cause de la pandémie ont amplifié leurs besoins d'endettement, de nombreux pays réclamaient plus de fonds et craignaient que leurs problèmes de liquidité se transforment en insolvabilité. Les petits États insulaires en développement ont besoin d'une restructuration de leur dette et des subventions et financements à des conditions préférentielles et souples à long terme, qui riment avec leur vulnérabilité croissante.

La dépendance des petits États insulaires en développement vis-à-vis des capitaux étrangers et du commerce international constitue un facteur crucial de la vulnérabilité, car la plupart des PEID relève que ces flux représentent la part importante de leurs PIB, avec une hétérogénéité, car à titre d'exemple les PEID du Pacifique attirant moins de fonds étrangers par rapport à ceux situés dans les Caraïbes et l'Afrique. Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques le ratio commerce/PIB moyen en 2018 était de 97 %. Le fonds monétaire internationale dans son annuaire des statistiques de la balance des paiements indique qu'au cours de ces quinze dernières années les PEID à l'exception de cinq pays, ont enregistré des déficits commerciaux qui persistent.

Le changement climatique et les catastrophes naturelles représentent une menace grandissante pour les PEID, composé d'îles et de côtes basses qui font face à un risque omniprésent d'insécurité pour les vies humaines et le développement de ces pays. L'ampleur des dégâts provenant des phénomènes météorologiques peut parfois paralyser l'économie de certains PEID, nous citons qu'en 2017 l'ouragan Maria survenu à la Dominique a causé un ravage énorme estimé à 225 % de son PIB, en plus des pertes humaines, et qui a été précédé par l'ouragan Erika deux années plus tôt, en 2015 qui a coûté au pays 96 % de son PIB. Ces charges

supplémentaires qu'imposent les désastres naturels et le changement climatique alourdissent davantage les budgets des PEID.

5. Le choix vital de forger une résilience sur mesure pour les petits États insulaires en développement

Le renforcement de la résilience des petits États insulaires en développement constitue l'élément majeur de réponse à la vulnérabilité chronique au vu de l'occurrence et la sévérité croissantes des chocs dont souffrent ces pays, ce renforcement dont la nécessité est reconnue par la communauté internationale. L'échange intergouvernemental au sein des Nations Unies a permis de rapprocher les avis et créer un consensus avec des appels à l'actions visant à contribuer au développement durable des PEID. Ces derniers ont adopté auparavant des accords lors de trois conférences internationales qui leur était dédiées, et qui sont le Programme d'action de la Barbade de 1994, la Stratégie de Maurice de 2005 et les Modalités d'action accélérées des PEID connu sous le nom d'Orientations de Samoa de 2014, qui est le plus ambitieux.

La résolution des orientations de Samoa fait partie de l'agenda 2030 des Nations Unies, elle reconnaît la vulnérabilité accrue des PEID, et vise une croissance économique soutenue et durable, inclusive et équitable avec un travail décent pour les populations des PEID. Les actions en vigueur qui en découlent couvrent plusieurs volets essentiels au regard des enjeux de développement des PEID, à savoir le renforcement de la coopération internationale, le tourisme durable, les changements climatiques, l'énergie renouvelable, la réduction des risques de catastrophe, la préservation des océans et des mers, la sécurité alimentaire et la nutrition, l'eau et assainissement, le transport durable, la consommation et la production durables, la gestion des produits chimiques et des déchets, la santé et les maladies non transmissibles, l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, le développement social, la biodiversité, les espèces étrangères envahissantes, et les moyens de mise en œuvre dont les partenariats, le financement, le commerce, l'usage technologique et l'appui institutionnel.

Le fonds monétaire international a approuvé des droits de tirage spéciaux (DTS) pour stimuler l'économie des PEID, et a procédé en Avril 2020 à un allègement de la dette pour 25 pays en difficulté, dont cinq États insulaire en développement que sont les Comores, Saotomé-et-Principe, la Guinée-Bissau, Haïti et les Iles Salomon. Le fonds conjoint pour les objectifs de développement durable ODD dans son action centrée sur le renforcement de la résilience face aux vulnérabilités des PEID avait contribué avec une enveloppe globale de financement 30 millions de dollars. L'aide publique au développement (APD) joue aussi un rôle important dans le soutien des priorités de développement des PEID, même si elle est insuffisante, elle constitue un catalyseur dans la mise en œuvre des politiques et des instruments institutionnels qui aident les PEID à exploiter les options de financement du développement.

6. Le Maroc : Cas d'un pays en développement hors PEID, entre vulnérabilité et résilience

À l'égard des autres pays, le Maroc a pris plusieurs mesures pour contrer la pandémie de Covid-19 qui a mis à nu sa vulnérabilité, et dont les effets s'avèrent nocifs pour son économie, adossée à une pluviométrie à son niveau le plus bas qui complique davantage la situation, d'autant plus qu'il est aussi impacté par la récession de l'économie mondiale dont témoignent ses principaux partenaires occidentaux. Le Haut-Commissariat au Plan (HCP) dans sa note stratégique de Juillet 2020, précise que par type d'activité, la valeur ajoutée du secteur agricole affaibli par le manque de précipitation baissait de -6,1% au deuxième trimestre de 2020, d'autre part le secteur secondaire englobant principalement les industries manufacturières, enregistrait une diminution

due à l'arrêt temporaire ou définitif de l'activité des unités de production dont 72% sont des très petites entreprises (TPE) et 26% sont des petites et moyennes entreprises (PME). À son tour le secteur tertiaire se replie avec une régression de 11,5% en conséquence à la chute des activités de service, dont le transport, le tourisme et la restauration. Durant le troisième trimestre de 2020, la dégradation des indicateurs de l'activité économique s'atténuait graduellement, pour se situer à - 4,1%, au lieu de -13,8% durant le trimestre précédent, grâce à la reprise progressive des activités des services et des industries manufacturières. L'enquête menée par le HCP en juillet 2020 auprès des entreprises a révélé que 86% qui étaient en arrêt pendant le confinement ont redémarré leurs activités de production de façon totale ou partielle dès le déconfinement.

En 2021 l'économie marocaine s'est relativement remis grâce notamment à plusieurs éléments significatifs, dont les transferts en progression de la diaspora marocaine à l'étranger, les exportations consistantes, les politiques macroéconomiques accommodantes et le statut très avancé en termes de vaccination de la population contre la pandémie de COVID-19. La reprise économique notable du Maroc en 2021 s'est caractérisée par un rattrapage reconnu, mais insuffisant pour retrouver le niveau d'avant, avec un PIB qui reste inférieur de 6,4 % à la tendance avant la pandémie. La rareté des précipitations provoquant une sécheresse néfaste affecte très négativement la relance et risque de durer. La croissance créée n'est pas parvenue à résorber le chômage accentué par l'impact de la pandémie.

Le nouveau modèle de développement conçu par le Maroc, résultat d'un exercice de rétrospection profond et inclusif, a recensé les vulnérabilités du pays en abordant les différents angles, sanitaires, économiques, sociales et climatique. Ce nouveau modèle reflète la prise de conscience et le choix stratégique de se bâtir une résilience forte, il prône une série de réformes audacieuses et porteuses de valeur ajoutée, toutefois il nécessite un rassemblement des forces vives de la nation, et des fonds conséquents pour son enclenchement et sa réalisation, selon le rapport de la commission spéciale sur le modèle de développement, les premières estimations des budgets nécessaires à la mise en place des réformes indiquent un besoin en financements publics supplémentaires de 4% du PIB durant la phase de démarrage couvrant la période 2022 à 2025, et de 10% du PIB en seconde étape avec comme horizon l'année 2030. Les projets associés aux objectifs de développement en matière de capital humain qui englobent la santé et la protection sociale, l'éducation, l'enseignement supérieur, y compris la recherche, et la jeunesse, requièrent des financements publics fréquents et considérables.

7. Similitudes entre le Maroc et les petits États insulaires en développement, tous en quête de résilience

La troisième édition du Forum Maroc-Etats Insulaires du Pacifique organisé à la ville de Laâyoune au royaume du Maroc en Février 2020, témoigne de la similitude des objectifs de développement partagés, notamment sur plusieurs axes. Le Maroc et les PEID se distinguent par une dépendance évidente au domaine maritime (océan et mer) pour leurs activités de pêche et du commerce international, ce qui place l'économie bleue comme levier essentiel à leurs développements. Au Maroc, l'économie bleue voulue résiliente et inclusive, adossée au positionnement du royaume comme plateforme maritime et hub reliant le continent africain au monde, constitue une orientation stratégique pour le pays. En disposant de deux côtes d'environ 3500 km de littoral et d'une zone économique maritime de 1,2 million de km² (Conseil Economique Social et Environnemental, 2018), le Maroc détient des ressources halieutiques importantes, faisant que le secteur de la pêche maritime soit primordial dans l'économie bleue du pays.

Le Haut-Commissariat au Plan (HCP) dans son rapport qui trace le bilan de la décennie 2014 à 2023, indique que la contribution au PIB national de la pêche maritime est passée de 0,5% à 0,7% entre l'année 2015 et 2021, et que le volume total de production intégrant les trois

branches de pêche, artisanale, côtière et hauturière est passé de 1,37 million de tonnes à 1,56 million de tonnes, avec une croissance avoisinant les 14% sur la même période allant de l'année de 2015 à 2022. Le Maroc encourage aussi l'émergence de nouveaux secteurs comme celui de la biotechnologie marine et l'énergie éolienne en offshore qui recèlent des potentiels considérables. Le nouveau modèle de développement et le programme national de l'économie bleue s'accordent pour consolider et développer davantage les secteurs maritimes dans l'objectif de bâtir une économie bleue résiliente.

Les activités de la pêche sont vitales pour les PEID au vu des recettes qu'ils apportent, et surtout depuis la création des zones économiques exclusives de 200 milles marins en 1982, et qui ont permis aux PEID d'exiger des droits d'accès et percevoir des indemnités de la part des États qui pratiquent la pêche dans les zones maritimes des PEID. L'importance de ce secteur est aussi majeure pour les habitants des PEID, le conseil économique et sociale au sein des Nations Unies sur son rapport traitant la relation entre le développement durable des PEID et leurs ressources marines en 2020, indique d'une part, qu'en termes de nourriture la moyenne de consommation de poisson par habitant est deux à trois fois plus élevée que la moyenne mondiale, et d'autre part les emplois liés à la pêche occupent une place importante dans les PEID.

Le Maroc est les PEID sont appelés à tirer profit de l'économie bleue et en particulier leurs grandes ressources marines, tout en veillant à la fois à les préserver et les stimuler pour les faire contribuer davantage à la résilience requise.

Par ailleurs les deux camps comptent énormément pour leurs recettes sur le tourisme et les services y afférents, afin de récupérer les devises servant à financer leurs importations. Pour sa part, le Maroc a misé gros pour rehausser ce secteur depuis le début des années 2000, avec le plan Azur 2020, visant à accueillir 10 millions de touristes par an, et à construire six nouvelles stations balnéaires alignées aux normes et prérequis du développement durable. N'ayant pas atteint tous les objectifs escomptés, tout en faisant face aux effets néfastes de la pandémie du Covid-19 et au contexte économique morose, le Maroc réaffirme son engagement pour le développement de son offre touristique, avec un plan de relance dédié au tourisme, nécessitant un budget de 6,1 milliards de dirhams sur la période 2023 à 2026. Ce plan de relance ambitionne d'attirer annuellement 17,5 millions de touristes, de réaliser 120 milliards de dirhams de revenu en devises, et d'assurer 200 000 nouveaux emplois sur la période désignée (Haut-Commissariat au Plan, 2023).

Le secteur du tourisme constitue un pilier capital dans l'économie des petits États insulaires en développement, et représente en moyenne 30 % de leur PIB (Coke-Hamilton, 2020) ce secteur a enregistré une régression sans précédent, due à l'impact de la pandémie qui a mis en exergue la vulnérabilité avérée des PEID, et leur dépendance au tourisme. Durant l'année 2021 le nombre des touristes internationaux arrivés aux PEID a connu une progression modeste, mais qui reste très en deçà d'environ 63% comparativement à l'année 2019 selon le tableau de bord sur la COVID-19 et le tourisme international de l'organisation mondiale du tourisme. Cette dernière indique pour la période de Janvier à Septembre de cette année 2023, que le seuil des arrivées enregistrées dans les PEID connaît une croissante intéressante tout en restant inférieur de 8% par rapport à la période d'avant Covid-19. Le conseil du commerce et du développement au sein des Nations Unies a conclu dans son rapport réexaminant les stratégies de développement des PEID en 2022, que la majorité de ces pays sont tributaires du tourisme.

En outre, le réchauffement climatique présente un défi majeur subi par le Maroc et les PEID sans pour autant y contribuer de façon significative, d'une part le Maroc souffre du stress hydrique et n'a d'alternative que de construire davantage de centrales de dessalement de l'eau de mer pour s'alimenter en eau potable et d'irrigation, d'autre part les PEID éprouvent aussi des difficultés d'approvisionnement en eau douce et nécessitent un accompagnement pour remédier à la salinisation de l'eau imputable à l'élévation du niveau de la mer et aux catastrophes naturelles. Cette vulnérabilité commune les oblige à mener des projets capables d'assurer la

résilience climatique requise en mobilisant des fonds auprès des bailleurs de fonds et des institutions internationales.

L'agriculture est aussi indispensable pour les deux économies, à noter que la sécurité alimentaire des deux parties en dépend directement, ce qui est encore plus accentué au Maroc au regard de la part importante que représentent les exportations du secteur agricole, qui lui ont accordé une place au premier plan auprès de ses partenaires étrangers. L'agriculture nécessitant d'être modernisée, de manière à opérer avec efficacité afin de préserver les ressources en eau qui se raréfient dans les deux rives et protéger la biodiversité.

Le Maroc est en mesure de partager avec les PEID son expérience et l'expertise acquise tout au long de son parcours d'implémentation d'infrastructures d'énergies renouvelables et de mise à niveau de son tissu industriel. Le domaine de la formation professionnelle est aussi un terrain de coopération fructueuse que les deux partenaires ont décidé de développer lors du dernier Forum qui les a réunis au Maroc.

8. Conclusion

La résurgence des chocs externes dont les catastrophes naturelles, la pandémie et les variations géopolitiques impliquent des changements globaux, qui interpellent la communauté internationale et la sensibilisent quant à la vulnérabilité croissante. Ce constat est particulièrement flagrant dans le cas des petits États insulaires en développement dont la fragilité témoigne des inégalités de développement qu'ils subissent, et qui sont à leur tour source pour plus de vulnérabilité au sein de leur population.

Les petits États insulaires en développement conscient de leur singularité, en comparaison au Maroc pays en développement avec des similitudes sur plusieurs plans, tous deux font usage d'une part de l'approche d'atténuation des risques avec des actions techniques précises visant à réduire les menaces, et d'autre part l'approche d'adaptation en agissant dans la transformation progressive de leurs sociétés pour arriver à la résilience, à même de les rendre capables de répondre de manière appropriée aux chocs et se relever en maintenant la continuité de leurs activités. Le chemin menant à la résilience implique la conjugaison d'une adaptation ponctuelle instantanée à une adaptation transformationnelle plus profonde et structurelle touchant aux systèmes productifs et aux modes de consommation de leurs populations.

La résilience pose des défis de normalisation, elle peut insinuer le retour à l'état initial pour les uns et au contraire un changement d'état et un renouvellement pour les autres, d'où la nécessité d'en débattre puisque les coûts diffèrent et parfois même les acteurs amenés à les prendre en charge varient. La résilience soulève aussi un enjeu majeur de responsabilité des institutions et des politiques d'États, elle a un prix important à supporter, qui nécessite d'œuvrer dans le consensus devenu challengeant avec l'avènement d'un environnement fragmenté et incertain.

Références

- (1). Altintas, G. & Royer, I. (2009). Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence. *Management*, 12, 266-293. <https://doi.org/10.3917/mana.124.0266>
- (2). Angeon, V. et Saffach, P. (2008). Les petites économies insulaires et le développement durable : des réalités locales résilientes ? *Etude caribéennes*.
<https://doi.org/10.4000/etudescaribeennes.3443>
- (3). Banque Mondiale (2022). Maroc: rapport de suivi de la situation économique, Avril 2022. <https://www.banquemonddiale.org/fr/country/morocco/publication/economic-update-april-2022>

- (5). Winarsih., Indriastuti, M., Fuad, K. (2021). Impact of Covid-19 on Digital Transformation and Sustainability in Small and Medium Enterprises (SMEs) : A Conceptual Framework. Researchgate, 471-476 DOI:10.1007/978-3-030-50454-0_48
- (6). Barroca, B. et DiNardo, M. et Mboumoua, I. (2013). De la vulnérabilité à la résilience : mutation ou bouleversement ? *EchoGéo*, 24, <https://doi.org/10.4000/echogeo.13439>
- (7). Bégin L. et Chabaud D. (2010). La résilience des organisations – Le cas d’une entreprise familiale. *Revue française de gestion*, vol.1, n.200, p.127-142
- (8). Blancard, S. Hoarau, J-F. (2016). Les petites économies insulaires en développement, des territoires particulièrement vulnérables sur le plan économique ? *Revue économique*. Vol. 67, pages 117 à 142
- (9). Bruna, M. (2020). Quelques thèses récentes sur la gestion de crise. *Question(s) de management*, 28, 245-248. <https://doi.org/10.3917/qdm.202.0245>
- (10). Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
- (11). Capiez, A. (1992). Les chances de succès des petites entreprises : vers un diagnostic d’émergence, *Revue Internationale PME*, vol. 5, n°2, p.103-132.
- (12). CNUCED (2022), Revisiting development strategies for small island developing : States in the post-pandemic competitive landscape
- (13). CNUCED (2020), Impact of COVID-19 on tourism in small island developing states. Blog entry. <https://unctad.org/en/pages/newsdetails.aspx?OriginalVersionID=2341>
- (14). Coke-Hamilton, P. (2020). Impact of COVID-19 on tourism in small island developing states. Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement: <https://unctad.org/fr/node/2386>
- (15). Commission Spéciale sur le Modèle de Développement. (2021), Le Nouveau Modèle de Développement du Maroc.
- (16). Conseil Economique Social et Environnemental. (2018). L’économie bleue : pilier d’un nouveau modèle
- (17). de développement du Maroc.
- (18). Coombs, W.T. (2007). Protecting Organizational Reputations during a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10, 163-176. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- (19). Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 117, 284-289. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008>
- (20). Fantcho, J. & Babei, J. (2017). Prédiction du risque de vulnérabilité des unités de travail dans les organisations. *Question(s) de management*, 16, 87-101. <https://doi.org/10.3917/qdm.171.0087>
- (21). Fonds international de développement agricole (2022), Stratégie d’action du FIDA dans les petits États insulaires en développement pour la période 2022-2027
- (22). Frimousse, S. & Peretti, J. (2021). Comment renforcer durablement la résilience organisationnelle ?. *Question(s) de management*, 35, 127-174. <https://doi.org/10.3917/qdm.215.0127>
- (23). Gligor, D., Gligor, N., Holcomb, M., & Bozkurt, S. (2019). Distinguishing between the concepts of supply chain agility and resilience: A multidisciplinary literature review. *The International Journal of Logistics Management*, 30(2), 467–487. <https://doi.org/10.1108/IJLM-10-2017-0259>
- (24). Gosselin-Gorand, A et Fin-Lange, L. (2020). La vulnérabilité de l’entreprise individuelle. *Cahiers de la recherche sur les droits fondamentaux*, <http://journals.openedition.org/crdf/6447> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/crdf.6447>

- (25). Groupe des Nations Unies pour le développement durable, 2021, <https://unsdg.un.org/fr/latest/annoncements/renforcer-la-resilience-des-petits-etats-insulaires-en-developpement-et-mettre#:~:text=L'enveloppe%20globale%20de%20financement,Fonds%20conjoint%20pour%20les%20ODD>.
- (26). Gundel S. (2005). Towards a new typology of crises. Contingencies and Crisis Management, volume 13, issue 3, pages 106-115.
- (27). Haut-Commissariat au Plan. (2023). Troisième Rapport du Royaume du Maroc sur la mise en œuvre de l'Agenda 2063 : Bilan de la première décennie (2014-2023).
- (28). Haut-Commissariat au Plan. (2020). Note stratégique : Impact social et économique de la crise du Covid-19 au Maroc.
- (29). Hébert, L. (2009). Rebondir face à la crise : construire une entreprise vigilante, résiliente et agile. Gestion, 34, 20-22.
- (30). International Monetary Fund, Balance of Payments Statistics Yearbook.
- (31). Irvine, W. and Anderson, A.R. (2004). Small tourist firms in rural areas: agility, vulnerability and survival in the face of crisis, International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 10 No. 4, pp. 229-246.
- (32). KABORE, E M . (2022). Impacts et Facteurs de résilience des Petites et Moyennes Entreprises du Burkina Faso dans le contexte de crise Covid-19, Revue Internationale des Sciences de Gestion, Volume 5 : Numéro 2, pp : 577 – 602
- (33). Kossek, E. E., & Perrigino, M. B. (2016). Resilience: A Review Using a Grounded Integrated Occupational Approach. Academy of Management Annals, 10(1), 00–00. <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1159878>
- (34). Lalonde, C. (2004). In Search of Archetypes in Crisis Management. Journal of Contingencies and Crisis Management. 12(2), 76-88.
- (35). La Banque mondiale, base de données. <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NY.GDP.MKTP.CD?locations=SG>
- (36). Lemonakis, C., & Zairis, A. (2019). Managing crisis and public sector organizations. european business review.
- (37). Martin, R. (2012). Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks. Journal of Economic Geography, 12(1), 1–32. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbr019>
- (38). McGillivray M, Naudé W and Santos-Paulino AU (2010), Vulnerability, trade, financial flows and State failure in small island developing States, The Journal of Development Studies, 46(5):815–827.
- (39). Meddeb, R. (2020), Pour les petits États insulaires en développement, le temps est un luxe qu'ils n'ont pas. <https://www.undp.org/fr/blog/pour-les-petits-etats-insulaires-en-developpement-le-temps-est-un-luxe-qu'ils-nont-pas>
- (40). Messaoudi, A. et Lmoussaoui, K. (2021). La résilience des PME marocaines à l'ère de la pandémie : Défis et perspectives. Revue Internationale des Sciences de Gestion, Volume 4 : Numéro 2, pp : 883 - 907.
- (41). Miloudi Kobiyh. (2022). L'impératif de repenser l'économie et sa résilience à l'aune des crises actuelles : Cas du Maroc. International Journal of Innovation and Applied Studies, Vol. 37 No. 4
- (42). Mycoo, M. A. (2018). Beyond 1.5 °C : vulnerabilities and adaptation strategies for Caribbean Small Island Developing States . Regional Environmental Change, 18(8), 2341-2353. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10113-017-1248-8>
- (43). Nathalie Bernardie-Tahir. (2021). Quand les petites îles touristiques se referment. Repenser les vulnérabilités insulaires au temps du Covid-19 : l'exemple de l'île Maurice ». Open Edition Journals, 44, 2021-02

- (44). Nations Unis. (2020). Résumé analytique du rapport de 2020 sur le développement des pays de l'Asie et du Pacifique ayant des besoins particuliers : tirer parti des ressources marines pour assurer le développement durable des petits États insulaires en développement. Conseil économique et Social.
- (45). Nations Unis. (2022). Réexamen des stratégies de développement des petits États insulaires en développement dans le paysage concurrentiel post-COVID-19. Conseil du Commerce et du Développement.
- (46). Nations Unis (2014). Résolution 69/15. Modalités d'action accélérées des petits États insulaires en développement (Orientations de Samoa)
- (47). Nations Unis. (2014). Résolution 69/15. Modalités d'action accélérées des petits États insulaires en développement (Orientations de Samoa)
- (48). <https://www.un.org/ohrrls/fr/content/%C3%A0-propos-des-petits-%C3%A9tats-insulaires-en-d%C3%A9veloppement#:~:text=Ces%20pays%20comptent%2C%20au%20total,sociaux%2C%20%C3%A9conomiques%20et%20environnementaux%20uniques>
- (49). Organisation mondiale du tourisme, tourisme international et la COVID-19, base de données.
- (50). Ocqueteau, F. & Dupont, B. (2013). Gérer les risques dans l'entreprise vulnérable. Une comparaison franco-québécoise. *Criminologie*, 46(2), 171–193.
- (51). Organisation Mondiale du Tourisme. (2023). Covid-19 et tourisme international. <https://www.unwto.org/fr/tableau-tourisme/covid-19-et-tourisme-international>
- (52). Paquet G., La résilience dans l'économie, *Agora*, 7(1), 1999.
- (53). Rees D. and Wilson M. (2008). Business models and design strategy, *Business Review*, p.37-45.
- (54). Roux-Dufort, C. (2010). La vulnérabilité organisationnelle à la loupe : entre fragilité et ignorance, *Télescope*, vol. 16, n° 2, p. 1-21
- (55). Shoss, M. K., Jiang, L., & Probst, T. M. (2018). Bending without breaking: A two-study examination of employee resilience in the face of job insecurity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 112–126. <https://doi.org/10.1037/ocp0000060>
- (56). Sogbossi Bocco, B. (2013). Gestion de la Vulnérabilité des Petites Entreprises dans un environnement turbulent : entre un comportement planifié et opportuniste. *Humanisme et Entreprise*, 311, 1-20.
- (57). Tainter, J. A., & Patzek, T. W. (2011). *Drilling Down: The Gulf Oil Debacle and Our Energy Dilemma*. Springer Science & Business Media, 242p
- (58). Touchais, MB. (2012). L'équilibre du contrat en droit commercial . Presses universitaires d'Aix-Marseille, 2012, p. 31, n° 8
- (59). United Nations, Department of Economic and Social Affairs (2020), The COVID-19 pandemic puts small island developing economies in dire straits, Policy Brief No. 64.
- (60). Winarsih., Indriastuti, M., Fuad, K. (2021). Impact of Covid-19 on Digital Transformation and Sustainability in Small and Medium Enterprises (SMEs) : A Conceptual Framework. *Researchgate*, 471-476 DOI:10.1007/978-3-030-50454-0_48
- (61). Wisner B., (2002). Who? What? Where? When? .vulnerability and resilience Environment and Human Security: pp. 12/7–12/14.