


Les documents de L'ECONOMISTE



Matterhorn - Zermatt - Suisse 2020, projection par l'artiste lumière Gerry Hofstetter

Maroc - Suisse 100 ans de diplomatie

Avec le soutien de

 Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Ambassade de Suisse au Maroc

CCSM 
Chambre de Commerce Suisse au Maroc

En partenariat avec


Nestlé®

swissport 



■ EDITORIAL

- Le Président de la Confédération suisse
Monsieur le Conseiller fédéral Guy PARMELIN III
- Centenaire de présence diplomatique de la Suisse au Maroc IV & V
- Echanges commerciaux:
Une grande fenêtre de tir dans les deux sens VI & VIII
- Chambre de commerce:
Le bras armé de la diplomatie économique X & XI
- Deux Suisses du haut de leur Business Model Canvas XII
- Innovation: Les recettes inoxydables d'un modèle XIII & XVI
- Ces majors suisses qui font confiance au Royaume XVIII & XIX
- Enseignement/formation professionnelle,
un système aussi étonnant que performant XXII & XXIII
- Martin Vetterli: «Nous ne pouvons pas faire tourner une économie
uniquement avec des docteurs en philosophie» XXIV & XXV
- Genève internationale: Un pôle de gouvernance mondiale XXVI
- Qui sont vraiment les Marocains de Suisse? XXVIII & XXIX
- Une belle histoire de l'art XXX & XXXI
- Un pays gourmand XXXII & XXXIV
- Ces Suisses qui ont marqué l'Histoire XXXVI & XXXVII
- Tourisme: Les ingrédients de succès de la destination XXXVIII & XXXIX

En couverture

Du 24 mars 2020 au 26 avril 2020, dans les premiers mois de la pandémie, l'Office du tourisme de Zermatt a lancé la campagne «La lumière, c'est l'espoir!» en projetant quotidiennement des étendards sur le Cervin, la plus célèbre des montagnes de Suisse, qui culmine à 4.478 m entre la Suisse et l'Italie. Comme le Maroc, la Suisse possède en effet de hautes montagnes et génère une part importante de ses revenus grâce au tourisme. Le gouvernement marocain ayant en outre activement contribué au rapatriement de nombreux ressortissants suisses, la projection du drapeau national marocain sur le Cervin le 23 avril 2020 visait à remercier le Royaume et donner un signe d'espoir. L'artiste-lumière Gerry Hofstetter est le concepteur de ce projet et l'auteur de cette belle photo. □

EDITORIAL

Le Président de la Confédération Monsieur le Conseiller fédéral Guy PARMELIN

Il est des anniversaires qui doivent se fêter car, outre leur caractère joyeux, fédérateur et positif, ils constituent des opportunités de faire le point sur le temps écoulé, d'évaluer la situation présente et de se projeter vers l'avenir. Le centenaire de la présence diplomatique de la Suisse depuis l'ouverture du premier Consulat à Casablanca en 1921 constitue assurément une telle occasion que je me réjouis de marquer par cette tribune dans L'Économiste.

Nos économies disposent de toutes les conditions nécessaires à leur rapprochement.

Le Maroc est un des partenaires commerciaux les plus importants pour la Suisse sur le continent africain, régulièrement dans le top 3 ces dernières années. Nos échanges sont dynamiques, riches et variés et ont déjà dépassé, avant la pandémie, la valeur de 600 millions de francs suisses. Une fois la reprise amorcée, je n'ai aucun doute que cette dynamique se poursuive.

Les conditions institutionnelles sont réunies pour accompagner cette reprise: nous jouissons d'un accord de libre-échange avec les autres États de l'Association européenne de libre-échange (Islande, Liechtenstein et Norvège), d'un accord de protection des investissements et d'une convention contre les double-impositions. Ces différents instruments témoignent de l'importance de nos relations économiques.

Notre relation économique va au-delà des accords signés.

L'objectif de ce réseau d'accords est aussi de donner les meilleures incitations à nos acteurs économiques respectifs pour saisir des opportunités d'affaires. Ceci ne fait pas défaut entre le Maroc et la Suisse. Nous comptons au Maroc – centre d'affaires en plein essor – plusieurs entreprises et multinationales suisses. Ensemble, elles y génèrent près de 10.000 emplois et sont réunies autour de la dynamique Chambre de Commerce Suisse au Maroc. Ces entreprises soulignent régulièrement le dynamisme et la taille du marché local, la stabilité politique du pays, les infrastructures de très bonne qualité, la main-d'œuvre bien formée, la francophonie et les conditions préférentielles offertes aux entreprises dans le cadre de politiques d'encouragement porteuses. Le parallèle avec les conditions offertes par la Suisse – et qui font son succès – ne m'échappe évidemment pas.

Pour approfondir nos échanges, nous pouvons aussi compter, en Suisse, sur l'Association des Cadres d'Origine Marocaine qui témoigne aussi de la richesse de ces relations, non seulement économiques mais également humaines. Ainsi, nos populations se connaissent et s'apprécient, notamment au travers d'une diaspora de quelque 7.000 Marocains en Suisse et d'environ 1.700 Suisses au Maroc. Les étudiants marocains constituent d'ailleurs la troisième nationalité à étudier à l'École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL), derrière les Suisses et les Français.

Le Maroc offre de grandes opportunités.

Ce contexte favorable donne à nos relations un réel potentiel de développement. A cela s'ajoute le rôle stratégique du Maroc vis-à-vis de l'Afrique, grâce notamment au port de Tanger Med. La position de relais du Maroc, au nord de l'Afrique et au sud de l'Europe, est en effet encore plus stratégique pour le raccourcissement des chaînes de valeur, à l'heure où la vulnérabilité des entreprises face aux chocs externes et le besoin de réduire l'empreinte carbone de nos biens de consommation ne sont plus à démontrer.

Là aussi je vois une opportunité pour la Suisse et le Maroc de travailler ensemble comme partenaires pour l'Afrique. Tous deux y sont déjà très présents et actifs au travers de nombreuses coopérations. Or, c'est précisément ce rôle clé de pont entre les marchés porteurs d'Afrique de l'Ouest et d'Europe que les entreprises suisses évoquent lorsqu'elles parlent de la nécessité de s'implanter au Maroc. Ces dernières s'emploient d'ores et déjà à mettre leur savoir-faire et leur capacité d'innovation internationalement reconnue au profit des opportunités que le Maroc offre sur le continent africain. Il s'agit maintenant de coopérer ensemble encore plus concrètement à cette échelle.

Nos convergences nous ont amené à collaborer dans de nombreux domaines bilatéraux.

L'éducation et les nouvelles technologies font partie des priorités de la Suisse au Maroc selon la stratégie 2021-2024 pour l'Afrique du Nord et le Moyen-Orient du Conseil fédéral. Par ailleurs, la formation professionnelle a été à l'honneur lors de la visite en Suisse de mars 2020 du Ministre marocain de l'Éducation nationale, de la Formation professionnelle, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, M. Saaïd Amzazi. La Suisse et le Maroc considèrent qu'il est crucial de soutenir le développement d'un système local de haute qualité tant pour la formation professionnelle que pour l'éducation académique, afin non seulement d'offrir des perspectives à la jeunesse, mais aussi de diversifier leur économie. Je me réjouis ainsi particulièrement des partenariats établis par exemple entre l'École hôtelière de Lausanne et l'Office de la Formation professionnelle et de la Promotion du travail, ainsi que l'Université Mohammed VI Polytechnique qui est le partenaire du programme de recherche Excellence in Africa mis en place par l'EPFL.

Sur le plan économique, les projets actuels de la coopération internationale soutiennent le Maroc dans des domaines tels que les chaînes de valeur durable, l'accès au financement et le tourisme durable. A titre d'exemple, un projet soutient les provinces d'Azilal et de Béni Mellal dans le développement du tourisme durable, en accompagnant les acteurs locaux dans la mise en place d'une plateforme de coordination pour le développement d'un tel tourisme, la valorisation des attractions touristiques et la production régionale (soutien aux coopératives de produits de terroir et artisanat), ainsi que dans la formation de professionnels qualifiés dans le secteur du tourisme.

D'autre part, le Maroc et la Suisse misent sur les énergies renouvelables pour lutter contre le réchauffement climatique. Un pays comme le Maroc est à la pointe de la transition énergétique. En matière de nouvelles technologies et d'innovation pour le développement durable – une autre des priorités de la Suisse au Maroc – nous allons prochainement démarrer un projet, dans le cadre de l'accord de Paris, qui permettra de réduire les émissions de gaz à effet de serre au Maroc, grâce à une technologie novatrice de transformation de la biomasse.

Le Nouveau Modèle de Développement – ce plan stratégique et ambitieux pour l'horizon 2035 – aiguillera la montée en puissance du Maroc dans ces différents domaines. Il est porteur d'opportunités de collaboration en matière d'éducation, de numérisation, de nouvelles technologies, d'économie, de finance et de développement durable où nos expériences et nos savoir-faire sont complémentaires.

Un siècle de visions communes et d'ambitions partagées.

Nos deux pays partagent les valeurs communes de la démocratie et de l'État de droit, qui sont celles de la Suisse comme État membre du Conseil de l'Europe et auxquelles le Maroc adhère aussi dans son partenariat de voisinage avec cette même organisation. L'OSCE nous relie également au travers ses Partenariats méditerranéens pour la coopération qui couvrent le Maroc et se basent sur les normes, principes et engagements de cette organisation dont la Suisse fait partie depuis 1975.

A cela s'ajoute notre profond attachement aux institutions multilatérales dont l'Organisation des Nations Unies est la pierre angulaire. Ces valeurs partagées se traduisent en actions dans nos diplomaties multilatérales qui parfois s'allient pour des initiatives communes. Notre co-facilitation en 2020 du processus de renforcement des Organes de traités sur les droits de l'homme dans le cadre de l'ONU en est un exemple récent.

Pour les 100 prochaines années, le Maroc et la Suisse ont tout à gagner d'une coopération renforcée. Ensemble, nous sommes plus forts car interdépendants et complémentaires. Ensemble, donnons un socle plus large à nos relations politiques, économiques, scientifiques et commerciales pour qu'elles se développent, se diversifient et se renforcent. □





Centenaire de présence diplomatique

■ Un premier consulat honoraire en 1921

■ Une première ambassade à Rabat en 1960

■ Une coopération autour de l'économie, le commerce, la recherche, l'innovation ou encore le tourisme et la culture...

POURQUOI une première représentation officielle de la Suisse en 1921 à Casablanca?

La fin de la Première Guerre mondiale implique une nouvelle répartition des forces au niveau mondial, l'écroulement d'anciens Empires et l'émergence de nouvelles puissances qui rendent nécessaire une extension du réseau extérieur de la Confédération suisse à travers le monde. Au Maroc, comme ailleurs, il est essentiel d'exprimer la présence spécifique de la Confédération. De plus, les quelques centaines de Suisses qui vivent alors au Maroc souhaitent disposer d'une protection officielle.

C'est pourquoi, en automne 1921, il est clair pour le Conseil fédéral (gouvernement suisse) que le drapeau suisse doit flotter à Casablanca avec l'ouverture d'un consulat honoraire.

Par la suite, durant l'entre-deux-guerres, des sociétés suisses se développent dans plusieurs villes marocaines. Des propriétaires terriens, des commerçants, des ingénieurs, des industriels s'y retrouvent, rencontrent des représentants officiels et s'attachent progressivement et profondément à leur nouveau pays d'accueil.

Le 15 mai 1956, le Conseil fédéral décide de reconnaître l'indépendance du Maroc et de la Tunisie. Suite à cette décision, le gouvernement propose au Parlement d'élever le niveau des représentations diplomatiques dans ces pays indépendants, ce que le parlement accepte rapidement. Sa Majesté le Roi Mohammed V déclare que le Maroc indépendant s'attachera à «développer les échanges cultu-



Le drapeau suisse flottant sur le boulevard de la Gare (actuel Mohammed V) à Casablanca, en 1921, année de l'ouverture du premier consulat honoraire au Maroc (Ph. DR)



Marrakech 1932. Réunion des Suisses établis au Maroc (Ph. DR)



de la Suisse au Maroc

rels et économiques avec la Suisse, échanges qui ne manqueront pas de consolider les liens d'amitié entre nos deux peuples. Le Maroc désire s'inspirer de l'expérience suisse en matière culturelle, économique et technique». Le Souverain rend ainsi hommage au rôle capital que joue la Suisse dans le domaine international pour la défense de la paix et de la coopération entre les peuples. Sa Majesté charge alors l'un de ses ministres de transmettre aux Suisses du Maroc l'assurance de sa sollicitude. «Dites-leur, de continuer leur travail. Je leur donne l'assurance que leurs biens, leurs personnes, seront protégés et leur avenir garanti», promet le Souverain.

En 1956, la Suisse ouvre ainsi sa légation à Rabat, le Maroc ouvre la sienne à Berne en 1959. Un an plus tard, le gouvernement suisse décide d'élever la représentation au Maroc au statut d'Ambassade. Jusqu'alors, le Conseil fédéral s'est toujours tenu au principe de réciprocité: ce n'est que lorsqu'un Etat étranger élève sa mission diplomatique à Berne au rang d'ambassade que la légation de Suisse dans cet Etat est, elle aussi, transformée en Ambassade. Toutefois, la Suisse comprend bien que l'importance croissante du Maroc doit être prise en compte: «Face à la forte concurrence qui se manifeste sur le marché marocain, il convient de conférer à notre représentation au Maroc le statut le plus élevé. En effet, ce pays est en plein développement économique et offre d'intéressantes possibilités», estiment les autorités suisses. En outre, le Roi du Maroc a exprimé le souhait que la Suisse soit représentée par une ambassade.

A partir de 1960, l'engagement de la Suisse au Maroc se renforce avec le déploiement d'importants moyens pour venir en aide aux victimes du terrible séisme d'Agadir, qui émeut tant les officiels que le peuple suisses. Dès le 4 mars 1960, le gouvernement suisse décide de financer des activités pour les victimes. Caritas-Suisse envoie une équipe médicale. L'expérience de la recherche de personnes ensevelies lors d'avalanches dans les Alpes est partagée. Des entreprises suisses actives au Maroc offrent des appareils pour la reconstruction. La profonde émotion provoquée en Suisse se traduit par des collectes organisées par des institutions cari-



Lancement des festivités du Centenaire de la présence diplomatique suisse au Maroc, en partenariat avec l'Académie du Royaume du Maroc et l'Académie Hassan II des Sciences et Techniques



Pour l'occasion du centenaire de la présence suisse au Maroc, un logo spécial a été conçu, illustrant la volonté d'une coopération encore plus soutenue entre les deux pays (Ph. Ambassade de Suisse)

tatives comme la «Chaîne du bonheur», par les médias suisses et dans les écoles. Des éditeurs de journaux, la Croix-Rouge suisse et la Société suisse de radiodiffusion et télévision fondent en mai 1961 une société qui va construire à Agadir la «Cité Suisse», inaugurée en 1965. A cela s'ajoutent encore des actions d'assistance technique qui visent à soutenir la formation professionnelle, la production laitière ou encore la cartographie.

Depuis, la présence diplomatique de la Suisse au Maroc s'est renforcée et élargie à d'autres domaines, comme l'économie, le commerce, la recherche, l'innovation et la formation ainsi que les transports, l'énergie, l'agriculture, ou encore le tourisme et la culture. Tous ces domaines sont

le reflet d'intenses échanges entre les deux pays, leurs gouvernements mais aussi la société civile et les entreprises.

Dans le domaine économique, le cadre légal a permis aux deux pays de développer de solides relations. Un accord bilatéral de promotion et de protection des investissements a été signé en 1985, suivi par un accord visant à éviter la double imposition en 1995 puis par un accord de libre-échange entre l'Association européenne de libre-échange (AELE) et le Maroc en 1997. Malgré la crise sanitaire et économique, les échanges commerciaux s'élèvent à 565 millions de CHF (environ 5,6 milliards de dirhams) après avoir franchi en 2019 la barre des 600 millions de CHF pour la première fois. Les importants investissements

directs suisses se traduisent par près de 10.000 emplois au Maroc, avec le soutien de la Chambre de Commerce Suisse au Maroc

En 2021, la Suisse célèbre le centenaire de sa présence diplomatique au Maroc. Afin de marquer tout au long de l'année et au-delà cet important jalon de nos relations, l'Ambassade a mis au point un programme de festivités qui fait la part belle à l'innovation, l'histoire, l'art et la culture. En parallèle, la Suisse et le Maroc vont prochainement renforcer leur coopération politique, notamment en signant une déclaration conjointe encadrant les échanges et les collaborations entre les deux pays, leur fournissant une base solide pour se développer encore davantage. □

A.BO



Echanges commerciaux

Une grande fenêtre de tir dans les deux sens

■ L'approche triangulaire sur le continent africain

■ Des relais de croissance des plus prometteurs

LES relations économiques et commerciales sont appelées à s'intensifier et à se diversifier davantage entre la Suisse et le Maroc. Forts d'un siècle de présence diplomatique et économique, les deux pays sont résolus à impulser une nouvelle dynamique aux échanges, dans les deux sens. La stratégie MENA de la Confédération suisse vient à point nommé enclencher cette nouvelle dynamique. Parmi les axes prioritaires de cette stratégie multidimensionnelle, figurent la migration, le développement durable, l'éducation ou encore les nouvelles technologies.

D'ailleurs, le Maroc a une place de choix dans cette stratégie en tant que bénéficiaire de programmes spécifiques et pluridisciplinaires. «Notre Conseil fédéral déploie pour la première fois une stratégie MENA et une vision pour le continent africain où le Maroc a une place de choix», fait valoir Christophe de Figueiredo, président de la Chambre de commerce suisse au Maroc. Cette initiative devra ouvrir plusieurs fenêtres de tir pour le Maroc dans le sens d'une approche triangulaire Suisse-Maroc-Afrique. «Il est très important pour les entreprises suisses de s'intéresser au Maroc non seulement pour ses qualités et potentiels intrinsèques mais aussi de considérer le Royaume comme une plateforme et une porte ouverte sur le continent africain», fait valoir SE Guillaume Scheurer, ambassadeur de la Suisse au Maroc.

Sur les échanges commerciaux, globalement la Suisse réalise en moyenne entre 560 à 600 millions de CHF avec le Maroc (ndlr: l'équivalent de 5,6 à 6 milliards de DH). A l'aune des indicateurs des échanges, il y a des gisements d'accélération des flux dans un sens comme dans l'autre. «Certes, nous sommes très loin du potentiel... Mais il y a un moyen de faire plus et d'aller plus loin dans les flux», s'accorde à dire le président de la Chambre suisse de Commerce. Le Maroc est le 3e par-

Contenu de l'offre exportable dans les deux sens					
Suisse			Maroc		
Exportations	2019 (en valeur)	2020 (en valeur)	Exportations	2019 (en valeur)	2020 (en valeur)
Produits des industries chimiques et pharmaceutiques	30,6%	34,5%	Textiles, habillement, chaussures	34,3%	32,4%
Produits de l'agriculture, de la sylviculture et de la pêche	25,4%	27,9%	Produits agricoles, sylviculture et pêche	18,1%	22,4%
Machines, appareils, électronique	22,4%	15,1%	Métaux précieux et pierres gemmes y compris l'or et l'argent en lingots	24,9%	22,2%
Instruments de précision, horlogerie et bijouterie	9,9%	13,5%	Véhicules	13,4%	14,6%

tenaire commercial de la Suisse en Afrique. Mais en 2020, les flux ont enregistré une baisse, qui s'explique essentiellement par la crise Covid-19», tient à préciser Pierre-Yves Morier, conseiller et chef de Mission à l'Ambassade suisse à Rabat. Concrètement, en 2020 les échanges commerciaux ont été impactés par les effets de la pandémie. Les importations et les exportations de biens ont enregistré des baisses respectives de 13% à l'export et 6,5% à l'import avec le Maroc. Du coup, le volume du commerce bilatéral global a atteint 565 millions de francs suisses en 2020, contre 630 millions un an auparavant. Ceci dit et malgré la crise Covid, «les flux ont fait preuve d'une forte résilience, notamment dans certains secteurs

stratégiques tels que l'automobile, les produits de la pêche, l'agriculture en provenance du Maroc», relève Pierre-Yves Morier. Certes, les indicateurs des flux sont en deçà des ambitions des deux pays, mais ces chiffres méritent tout de même d'être relativisés: «L'Allemagne réalise 2,1 milliards d'euros avec le Maroc. Mais ceci dit, la Suisse est 10 fois plus petite que l'Allemagne. Pourtant, la Confédération pèse pour le tiers des échanges de l'Allemagne avec le Maroc», nuance le président de la Chambre de commerce. Moralité: les chiffres actuels sont certes moins importants, mais le potentiel reste énorme avec des relais de croissance dans les deux sens. «Les indicateurs sont appelés à évoluer, mais il faut rappeler que la Suisse

n'est pas un partenaire historique du Maroc, à l'instar de France et l'Espagne...», tient à préciser de Figueiredo. Dans le détail, la composition de l'offre exportable suisse à destination du Maroc fait ressortir une forte dominance de produits issus des industries chimiques et pharmaceutiques (105 millions de francs), de produits agricoles, de la sylviculture et de la pêche (85,4 millions de francs). S'ensuivent les machines et autres appareils électroniques (46,3 millions de francs) ou encore les instruments de précision, l'horlogerie et la bijouterie (41,4 millions de francs)... Ce sont là les principaux produits suisses qui occupent les premières places des exportations vers le Maroc. L'export suisse vers le Maroc compte également des métaux précieux, de l'or raffiné, des composants automobiles ou encore des produits agroalimentaires (tabac, café, chocolat, biscuiterie...)

Dans l'autre sens, le contenu de l'offre exportable marocaine en Suisse comprend essentiellement des véhicules (voitures particulières), des produits agricoles, des minerais, des métaux précieux, des plantes aromatiques, cuir & maroquinerie, textile, conserves de poisson, artisanat...

Sur les relais de croissance, il y a encore des gisements illimités d'opportunités dans les deux sens, notamment dans le domaine de la technologie, l'innovation, le tourisme, l'agro-business, le transport-mobilité, l'agriculture, l'éducation, l'aéronautique, l'économie

(Suite en page VIII)



IDE, leviers d'accélération

SUR les investissements directs étrangers, là encore il y a un potentiel sous exploité et des relais de croissance incontestables. «Nous n'avons pas encore atteint le plein potentiel de nos capacités respectives», précise le président de la Chambre de commerce au Maroc. En 2019, les IDE se sont élevés à 1,5 milliard (soit une baisse de 54%!) Il s'agit là du montant le plus bas des 6 dernières années. Cette chute des IDE s'explique essentiellement, selon les analystes, par «une croissance économique plus modérée doublée d'une baisse de la demande en matières premières». A fin décembre 2020, le flux net des investissements directs étrangers est resté stable, quoiqu'en léger glissement annuel (+1%). Grosso modo, les investissements suisses au Maroc sont essentiellement répartis entre l'industrie, le ciment (LafargeHolcim), l'immobilier, le commerce, les services... En 2019, ce sont les activités immobilières qui ont attiré le plus d'IDE suisses au Maroc (soit 540 millions de francs ou 34,9% contre 15,5% en 2018). Viennent juste après les industries manufacturières avec 510 millions de francs ou 33,2% contre 14% en 2018. S'ensuivent l'hébergement-restauration (160 millions de francs, soit 10,3%). A eux seuls, ces trois secteurs contribuent à hauteur de 78,4% au flux net total des IDE suisses au Maroc en 2019. □

**WE HELP
TURN AROUND
YOUR
BUSINESS**

swissport 



Echanges commerciaux

Une grande fenêtre de tir dans les deux sens

➡➡➡ (Suite de la page VI)

circulaire... Sur les relais de croissance des flux, il y a encore des périmètres à explorer: «Le Maroc continue d'offrir de nombreuses opportunités à la Suisse et à ses entreprises, en raison notamment de sa volonté de développer son secteur financier, de renforcer son industrialisation, de mener des grands travaux et chantiers d'infrastructures et de reformer son système éducatif, en particulier la formation professionnelle. A cela s'ajoute son rôle de porte d'entrée vers l'Afrique, qu'il joue de plus en plus activement», fait valoir le représentant de l'Ambassade suisse à Rabat. Autres gisements en termes d'intensification des échanges suisses vers le Maroc: la technologie, le numérique, la robotique, l'innovation... La Suisse est, rappelons-le, l'un des pays les plus innovants au monde! «Ce qui confirme un potentiel en termes d'amélioration de la valeur ajoutée du made in Maroc», fait valoir Pierre-Yves Morier qui insiste sur les opportunités illimi-

tées induites par le numérique et les technologies sur des secteurs stratégiques au Maroc tels que l'industrie, l'éducation-formation, la recherche, les banques et services... «Le numérique et les nouvelles technologies sont une priorité de la Suisse au Maroc. La Confédération accompagne les réformes

du secteur éducatif, notamment dans la formation professionnelle, en mettant à disposition des compétences ciblées et en favorisant les contacts avec des acteurs en Suisse. Elle soutient des initiatives d'institutions universitaires suisses qui aspirent à travailler avec des établissements marocains de for-

mation dans les domaines liés à la formation, aux technologies ou encore à l'innovation. Ces efforts doivent également encourager nos opérateurs économiques à développer leurs réseaux, contacts et échanges», soutient Morier.

A l'avenir, tout porte à croire que les échanges seront appelés à évoluer considérablement, notamment dans des domaines de pointe.

Au total, une cinquantaine d'entreprises suisses opèrent au Maroc avec quelque 10.000 postes d'emplois directs. Dernier opérateur arrivé en date (août 2021), le groupe Pilatus Aircraft. Il s'agit d'un avionneur de référence qui vient d'annoncer la construction d'une usine de 16.000 m² afin d'accueillir des lignes d'assemblage d'aéro-structures/fuselages à la technopole de Nouaceur (Casablanca). Le groupe suisse Pilatus Aircraft a confié à Sabca Maroc, filiale du belge Sabca, le montage de l'aérostructure de son PC-12. Sabca construira la nouvelle usine. □

Amin RBOUB

Résilience

MALGRÉ le contexte mondial actuel marqué par la pandémie (Covid-19) doublée d'une crise économique, la Confédération suisse a été moins impactée que la majorité des pays européens. Parmi les facteurs de résilience qui ont permis d'amortir le choc voire atténuer les effets de la crise, figurent la flexibilité de l'économie suisse, un tissu dense de PME, des entreprises assez diversifiées et inscrite dans la valeur ajoutée, l'innovation, la R&D... «La recette, c'est que l'on ne met pas tous les oeufs dans le même panier», schématise Christophe de Figueiredo, président de la Chambre de Commerce Suisse au Maroc. Selon ce dernier, les facteurs de résilience résident à la fois dans la typologie d'industries, la diversification des destinations et marchés à l'export, mais il y a aussi un tissu de PME assez flexible et agile. Plus encore, les grands groupes suisses sont des géants mondiaux qui permettent de sécuriser l'économie suisse. Il y a à la fois l'avantage des entreprises de grande taille et celui des firmes de petite taille, explique de Figueiredo. Et d'ajouter: «Nous disposons d'une industrie vitale qui exporte des produits à très forte valeur ajoutée». □

Place financière mondiale: Le mythe qui perdure

AU delà du mythe! La Suisse fait partie des principales places financières au monde, que ce soit dans la gestion du patrimoine, les placements de fonds, les assurances ou encore comme plateforme de commerce pour les matières premières et le marché mondial des commodités. Selon Switzerland Global Enterprise (S-GE), l'organisation officielle suisse chargée de la promotion des exportations et de la place économique, le statut de place internationale, la Suisse le puise de la «forte densité de prestataires financiers nationaux et internationaux, l'accès à un marché des capitaux très développé et liquide, ainsi qu'une infrastructure financière moderne. S'y ajoutent une large offre de services dans le financement de projets et le conseil en placements». De surcroît, l'évaluation des risques, les fusions et les reprises peuvent bénéficier de divers soutiens.

Ce sont là autant d'atouts qui permettent aux entreprises qui comptent entrer en bourse d'avoir accès à des investisseurs, riches en capitaux, via la bourse suisse, soutient S-GE. Pour les entreprises du secteur pharma-

ceutique, des biotechnologies et des technologies médicales, la Suisse est une place commerciale particulièrement importante. D'ailleurs, la Bourse suisse est la plus grande place des sciences de la vie d'Europe. Pour les petites et moyennes entreprises, BX Swiss offre une plateforme commerciale alternative, avantageuse et favorable aux émetteurs. Les banques suisses disposent d'un ancrage régional solide qui plus est adossé à des réseaux internationaux.

Outre les banques, les assurances sont l'un des principaux secteurs de la Confédération suisse. Avec une valeur ajoutée extrêmement élevée, les assurances contribuent à la puissance économique du pays de manière supérieure à la moyenne, précise Switzerland Global Enterprise.

La spécificité du modèle suisse de place financière repose sur une série de conditions-cadres attractives, l'optimisation des relations commerciales ou encore des marchés assez ouverts.

L'enjeu étant de créer le contexte et l'environnement les plus favorables possibles pour que la place financière reste dans le peloton de tête des grandes places d'envergure mondiale. Parmi les particularités de la place helvétique, son cadre libéral qui favorise les conditions de compétitivité, la polyvalence voire la performance. Plus encore, l'Association suisse des banquiers (ASB) plaide en faveur d'un environnement fiscal attrayant ainsi que d'une réglementation libérale basée sur les principes de proportionnalité et de compétitivité. Autre argument fort: des marchés ouverts. Ce qui a permis à la place financière d'occuper la première place mondiale en matière de gestion de fortunes transfrontalières. «Un bon accès au marché est vital pour les banques suisses axées sur l'exportation, qui doivent pouvoir proposer des services adaptés aux attentes des clients sur les marchés cibles. C'est pourquoi l'ASB s'efforce d'obtenir des améliorations constantes dans le domaine de l'accès au marché», fait valoir l'Association suisse des banquiers. □

A.R.

Gestion de fortunes

A fin 2020, le total des actifs sous gestion dans les banques en Suisse s'établissaient à 7.878,7 milliards de francs. La Confédération est le leader mondial du Private Banking transfrontalier: un quart des actifs sous gestion transfrontalière dans le monde sont gérés en Suisse. En 2020, les actifs sous gestion des clients suisses ont augmenté de 93,2 milliards de francs. La même année, les actifs sous gestion des clients domiciliés à l'étranger ont diminué de 108,0 milliards de francs. Dans l'ensemble, la gestion de fortune des banques suisses reste au niveau de l'année précédente (-0,2 %). La structure des portefeuilles en dépôt par monnaies est restée stable par rapport à 2019. Le franc suisse est toujours la principale monnaie de placement, avec une part de plus de 50%. Depuis 2011, l'on observe une augmentation constante des actifs sous gestion. □



Notre valeur pour la société est de permettre un monde **meilleur**, plus **sûr** et plus **interconnecté**.

SGS Maroc propose des services qui couvrent les analyses laboratoire, l'inspection, le contrôle, la certification ainsi que la formation, selon des normes qui visent à protéger la santé, la sécurité des consommateurs et préserver l'environnement.

Nous intervenons tout au long des chaînes de valeur dans tous les secteurs d'activités au Maroc en apportant un avantage compétitif à nos clients. Nous les accompagnons dans leur développement en leur offrant des solutions de haute qualité, innovantes et durables.

SGS Maroc est aujourd'hui reconnu pour la confiance que nos clients nous témoignent, pour notre sérieux, notre intégrité et notre respect des règles.

Contactez-nous pour plus d'informations :

Tel: (+212) 522 307 491

Email address: sgs.maroc@sgs.com

Visit: <https://www.sgsgroup.ma>

NOUS SOMMES SGS – LE LEADER MONDIAL DE L'INSPECTION, DU CONTROLE, DE L'ANALYSE ET DE LA CERTIFICATION.

WHEN YOU NEED TO BE SURE

SGS



Chambre de commerce:

«Demain est toujours mieux qu'hier!» C'est la devise de Christophe de Figueiredo, président de la Chambre de Commerce Suisse au Maroc. C'est cet optimisme permanent nourri d'une grande foi en l'avenir qui oriente la vision de l'équipe dirigeante de la Chambre de commerce de la Confédération suisse au Maroc. Le président Christophe de Figueiredo se dit déterminé à dynamiser les échanges économiques et commerciaux, voire intensifier les investissements dans les deux sens (CDF: et améliorer nos connaissances mutuelles). Entretien exclusif:



Christophe de Figueiredo: «La particularité du modèle suisse fait que les métiers manuels sont assez valorisants. Il n'y a aucun a priori négatif, tout au contraire ce sont des professions très prisées au même titre que les lauréats des universités» (Ph. CCSM)

nous sommes l'un des bras armés de la diplomatie économique de notre pays, mais sans aucun financement de la part de l'Etat.

- Quels sont les secteurs d'activité les plus représentés?

- Il y a un peu de tout. Cela va des très grands groupes tels que Nestlé, Roche ou Novartis ou encore des géants mondiaux comme LafargeHolcim jusqu'aux petites et moyennes entreprises, les PME... Nous avons aussi des cabinets d'avocats, des sociétés de services. Il n'y a aucune restriction ni par la taille ni par le secteur d'activité. Mieux en-

- L'Economiste: Quelles sont les spécificités des entreprises membres de la Chambre suisse de commerce au Maroc?

-Christophe de Figueiredo: Globalement, les entreprises membres de notre chambre de commerce sont soit des amis de la Suisse, soit manifestent de l'intérêt économique avec des sociétés de la Confédération suisse. Nos membres ne sont pas forcément des entreprises suisses. D'ailleurs, au conseil d'administration, je suis le seul Suisse actuellement! Plus encore, les Suisses sont en minorité car ils ne comptent que deux présidents d'honneur et deux administrateurs. Cette particularité est assez propre aux fondamentaux de l'économie suisse.

En clair, l'économie est suisse mais les personnes qui la font ne sont pas nécessairement de nationalité suisse. Par ailleurs, le propre de la Chambre de commerce suisse est qu'elle s'inscrit plus dans la convivialité, moins de formalisme... Nous sommes plus dans une logique de facilitation de contacts, de mise en relation, d'ouverture de portes et d'opportunités d'affaires. Il y a aussi le volet lié à la facilitation des visas, mais ce n'est pas un argument de vente et de recrutement des adhérents contrairement à d'autres chambres.

Autre spécificité de la Chambre de commerce suisse, c'est qu'elle est totalement privée.

L'Etat suisse ne contribue pas au financement.

Du coup, nous sommes l'un des bras armés de la diplomatie économique de notre pays, mais sans aucun financement de la part de l'Etat.

core, chaque membre quel qu'il soit vaut autant que n'importe quel autre membre. Chaque membre correspond à une voix indépendamment de la taille de l'entreprise et du chiffre d'affaires. Sur la répartition par type d'activité, nos membres sont essentiellement dans l'industrie. Après il y a le service, le conseil financier, juridique, des cabinets de consulting, des bureaux d'ingénierie... La composition par activité est un peu similaire à la typologie de l'économie de nos deux pays.

- Quel est l'intérêt pour une entreprise de devenir membre de la Chambre suisse?

- L'un des principaux avantages réside dans l'approche de la mise en relation. Notre force réside aussi dans l'écoute permanente de nos membres, l'approche personnalisée, avec un suivi au cas par cas et des services adaptés aux besoins de chaque entreprise. Je pense aussi que nous sommes plus approchable, comparés à d'autres.

- Au-delà de la promotion et du développement des relations économiques et commerciales, quelles autres missions sont dévolues à la Chambre?

- Certes nous sommes sous le drapeau économique, mais il y a aussi des actions de lobbying, de veille stratégique, l'événementiel, les foires et salons, les opérations B2B, le conseil, l'accompagnement... Mais aujourd'hui, cela fait 18 mois que les missions sont un peu entre parenthèses à cause du Covid-19. A

l'avenir, nous comptons nous remobiliser en faveur d'une intensification de l'ensemble de nos actions.

- Justement, au-delà du contexte Covid, comment envisagez-vous la relance des échanges dans les deux sens?

- A l'aune des indicateurs des échanges, il y a des gisements d'accélération des flux dans un sens comme dans l'autre. Je dois dire que nous sommes très loin du potentiel! Globalement, les échanges ont été de l'ordre de 565 millions de Francs suisse en 2020. C'est dire qu'il y a moyen de faire plus. A l'avenir, nous devrions aller vers une accélération non seulement avec le savoir-faire mais aussi avec le faire savoir de façon à transcender la discrétion qui est le propre des Suisses. Il y a aussi de gros efforts à déployer de manière à rompre avec les clichés à la fois sur le Maroc et sur la Suisse. Ce qui passe par des actions de communication, de l'information, des visites, des échanges entre opérateurs...

- Quels sont les mécanismes et dispositifs en faveur des investisseurs qui souhaitent s'implanter au Maroc?

- Justement, la Chambre et Ambassade font de l'accompagnement de bout en bout des investisseurs suisses au Maroc. Les portes sont grandes ouvertes. Mais il faut savoir que la Suisse, contrairement à d'autres pays européens, est très portée sur l'initiative privée.

C'est le cas notamment de Pilatus Aircraft qui vient de décider de construire une partie de ses fuselages et ailes dans une usine à Casablanca. Ce sont les dirigeants de cette entreprise qui ont lancé un appel d'offres mondial, et sont venus au Maroc visiter l'usine gagnante. Mais ceci dit, la Chambre reste toujours à l'écoute des besoins des investisseurs suisses au Maroc en prodiguant des conseils, la mise en relations, le réseautage, le networking...

- Dans le contexte actuel, où en sont les opportunités d'affaires au Maroc et en Suisse?

- Il y a plein d'opportunités notamment dans les énergies renouvelables, la santé, le développement durable, le transport/mobilité, l'éducation, le tourisme ou encore l'innovation, la technologie et les

Le rôle moteur de la CCSM

BASÉE à Casablanca, la Chambre de Commerce Suisse au Maroc (CCSM) est l'un des principaux canaux de promotion commerciale. La CCSM est aussi l'un des principaux moteurs des relations économiques entre le Maroc et la Confédération suisse. Forte de plus de 170 membres, la CCSM promeut l'implantation d'entreprises suisses et les investissements au Maroc. Sa mission consiste à promouvoir et intensifier les échanges commerciaux entre les deux pays. Les équipes de la CCSM sont en veille permanente afin de capter et détecter les opportunités d'affaires génératrices de synergies porteuses et innovantes tout en véhiculant des valeurs fortes chères à la Suisse. Parmi ces valeurs, figure le principe sacro-saint de la neutralité. «A la manière de la Suisse, la CCSM est depuis sa création attachée à son indépendance. C'est un principe qui nous permet d'explorer tous les territoires de coopération, en Suisse, au Maroc mais aussi sur l'ensemble du continent africain, quels que soient la taille de l'entreprise ou son secteur d'activité», explique Christophe de Figueiredo, président de la Chambre de Commerce Suisse au Maroc. Autres valeurs fortes de la CCSM, le dialogue avec les membres, les institutions, les représentations diplomatiques, le milieu des affaires, les entreprises, les acteurs publics et privés, la société civile... □

«Le bras armé de la diplomatie économique»

écosystèmes des startups. Il suffit de mettre un mot et de le terminer par tech, notamment fintech, edutech, agritech, greentech, cleantech... Des domaines où les entreprises suisses sont très actives... En plus, les deux pays sont à vocation agricole, industrielle, touristique. Par ailleurs, ce sont deux pays de montagnes.

D'ailleurs des MOU (mémoire) ont été signés récemment dans le tourisme durable notamment via des programmes dans la région d'Azilal et Béni Mellal. Du côté du Maroc, il y a quasiment les mêmes opportunités dans les mêmes domaines qu'en Suisse, avec en plus des opportunités dans l'artisanat, la gastronomie, le textile-cuir, les produits cosmétiques, l'agro-business... Il y a aussi le secteur financier avec les représentations de banques marocaines en Suisse.

- Comment la Suisse peut-elle renforcer la coopération bilatérale avec le Maroc?

- Il y a les deux options de la diplomatie économique via l'Ambassade et la Chambre de commerce mais il y a aussi les initiatives privées des entreprises. Les deux approches vont en parallèle. L'Ambassade travaille dans le cadre de la Vision de l'Etat suisse qui a déployé toute une stratégie pour les pays de la zone MENA, avec des axes de priorité pour le Maroc notamment dans le développement durable, la migration, l'éducation, le numérique et les nouvelles technologies. Dans le domaine éducatif, il y a notamment le programme «Excellence in Africa» de l'École polytechnique fédérale de Lausanne qui permet de financer des doctorats. Plus encore, forte de son système dual, la formation professionnelle est de classe mondiale. C'est l'une des recettes de succès du modèle suisse. Dans ce domaine précis, il y a des gise-

ments d'opportunités dans la formation de métiers manuels des artisans, des boulangers, maçons, plombiers, mécaniciens, menuisiers... avec le Maroc. La particularité du modèle suisse fait que les métiers manuels sont assez valorisants. Il n'y a aucun a priori négatif, tout au contraire ce sont des professions très prisées. Les diplômés de la formation professionnelle sont autant valorisés que les lauréats des universités.

- Faites-vous jouer des synergies avec des Chambres de commerce en Europe et en Afrique?

- Bien évidemment! D'ailleurs, nous venons de signer une convention de partenariat avec la Chambre de commerce, d'industrie et des services de Genève (CCIG) qui a 156 ans d'existence, avec plus de 2.400 membres.

L'idée est de monter des opérations communes, des visites, faire jouer des synergies, embarquer des entreprises marocaines à Genève et vice versa de

Genève au Maroc. Nous avons prévu de nouer des partenariats avec d'autres cantons de la Confédération. Dans le même esprit, dans les régions du Maroc nous sommes en train d'examiner des partenariats avec d'autres chambres professionnelles, des CRI... Nous avons aussi été contactés par nos homologues suisses au Caire. Dans le même sillage, nous avons été approchés par le Sénégal qui compte créer une chambre suisse à Dakar. Pareil pour l'Angola. Nous sommes en contact avec la Chambre suisse en Tunisie. De plus, en Afrique du Sud il y a une importante chambre qui est assez dynamique. Il y a aussi des liens avec Switzerland Global Enterprise (S-GE), qui est l'organisation officielle suisse chargée de la promotion des exportations et de la place économique. Nous sommes d'ailleurs en train de mettre en place un partenariat avec la S-GE. □

Propos recueillis par
Amin RBOUB



**PARTENAIRE
LOGISTIQUE DU
MAROC.**

Depuis 1970, MSC investit en Afrique : équipes locales dans plus de 40 pays, solutions de transport et de stockage, infrastructures de pointe. Nos 50 services maritimes hebdomadaires connectent les entreprises africaines aux marchés du commerce international.

MOVING THE WORLD, TOGETHER.

msc.com

MSC



Deux Suisses du haut de leur Business Model Canvas

■ Comment deux chercheurs ont révolutionné l'enseignement de l'entrepreneuriat

■ Business Model Canvas et Business Model Generation... Aux origines d'un succès planétaire

ILS sont à l'origine d'un des travaux les plus célèbres de la recherche sur les business model. Eux, ce sont Yves Pigneur et Alexander Osterwalder, inventeurs du Business Model Canvas (BMC), une matrice qui a révolutionné la manière de présenter et d'enseigner le montage de projets d'entreprises. Nous sommes en 1999. Pigneur, professeur en gestion des systèmes d'information à l'Université de Lausanne, conseille alors deux ingénieurs qui veulent monter une entre-

Un concept difficile à stabiliser

LA question du Business Model reste l'un des sujets les plus discutés et les plus controversés à la fois dans les travaux en relation avec les projets innovants, en particulier sur les sujets à contenus numériques, et dans le champ du management. Le concept a été associé au boom des dotcom à la fin des années 90, avant de nourrir une certaine méfiance dans le champ du management après l'éclatement de la bulle Internet. Michael Porter ira même jusqu'à le qualifier en 2001 de «concept flou, superficiel et pas suffisamment ancré du point de vue théorique». □

prise mais manquent de connaissance en gestion. En partant de leur besoin, l'enseignant suisse échafaude ce qui deviendra le BMC, un modèle en 9 blocs à considérer dans tout projet d'entreprise. Pigneur pense intuitivement avoir identifié un filon et, chemin faisant, conseille à son doctorant Alexander Osterwalder d'explorer le sujet pour sa thèse. Ce sera l'acte I du Business Model Canvas. Osterwalder soutient sa thèse en 2004. Disponible en ligne, le travail sera massivement téléchargé. Ce qui incitera d'ailleurs Osterwalder et Pigneur à peaufiner d'abord la matrice originelle, notamment sur le plan visuel, et à envisager ensuite une compilation des savoirs acquis sous forme



Depuis plus de 10 ans, Pigneur (à gauche) et Osterwalder sillonnent le monde pour animer des conférences et des ateliers autour de leur matrice à succès (Ph. Brightline initiative)

d'ouvrage. Ce sera l'acte II du projet à travers la publication en 2010 d'un livre, «Business Model Generation», devenu un best-seller planétaire (plus d'un million d'exemplaires vendus, traduits en 30 langues) et une lecture de chevet pour les candidats aux modèles d'affaires innovants. La naissance du livre, élaborée de manière collective et à l'issue d'un forum à idées, sera en elle-même un autre événement (une déclinaison digitale du modèle, Strategyzer, suivra à l'initiative d'Osterwalder qui va créer une société dédiée à cet effet). Devoir de mémoire oblige, l'auteur de ces lignes se souvient d'avoir vu naître cette effervescence en 2000 sur une recommandation de lecture d'un de ses enseignants à Strasbourg, François Wach, ex-cadre à la filiale TI de la CDC (Caisse des dépôts et consignations française). La popularité mondiale du BMC est telle qu'elle va inspirer plusieurs auteurs et même

donner naissance à quelques variantes adaptées aux startups comme le «lean canvas» développé par Ash Maurya. En 2014, deux coauteurs, Greg Bernarda et Alan Smith, vont se joindre aux deux pionniers pour un deuxième projet d'ouvrage, «Value Proposition Design» (cité 1.660 fois sur Google Scholar). Cette fois-ci c'est l'ébauche d'une autre idée «Value Proposition Canvas» (VPC) qui y est développée. Celle-ci se focalise sur deux des blocs constitutifs du BMC, à savoir «segments de clientèle» et «propositions de valeur» et explique comment faire corrélérer les propositions de valeur d'une entreprise et les besoins réels des clients.

A y regarder de près pourtant, les deux chercheurs, lauréats en 2015 du très convoité Thinkers50, primant les penseurs les plus influents en management, peuvent donner l'impression d'avoir enfoncé une porte largement ouverte. Qu'il s'agisse des grilles clas-

siques des 5 forces, de la chaîne de valeur, du diamant de Porter, ou encore de la Balanced Scorecard de Kaplan et Norton, les approches pour structurer et visualiser différents aspects de la gestion ou de la performance stratégique sont bien documentés depuis des années.

Par ailleurs, le BMC ne va pas non plus échapper aux critiques entre ceux qui vont lui reprocher notamment son «architecture figée» (Verrue, 2014)⁽¹⁾ ou encore l'absence de lien explicite avec les variables environnementales (Vedovato, 2016)⁽²⁾. Des critiques qui n'affecteront que faiblement son engouement. En 2015, près de 250 universités américaines avaient adopté le livre Business Model Generation pour un ou plusieurs de leurs cours. La force du BCM et de l'ouvrage qui s'en est inspiré, rédigé en format utilitaire «how to do», loin des pesanteurs des dissertations académiques, réside avant tout dans la clarté de sa conceptualisation. Dans sa simplicité en somme. Facile à visualiser et apprendre, expliquant clairement les avantages cognitifs et fonctionnels de son utilisation, le BMC a été largement utilisé depuis sa création dans les programmes d'entrepreneuriat, tant pour les startups que les grandes entreprises. □

M.B.

(1) Verrue, J. (2014). A critical investigation of the Osterwalder business model canvas: an in-depth case study. In *Belgian Entrepreneurship Research Day*.

(2) Vedovato, M. (2016). Strategy Visualization, Cognitive Frames, and Strategy Renewal in SMEs. *International journal of management and applied research*, 3(1), 1-13.

Les 9 blocs du Business Model Canvas

Partenaires clés <p>Qui sont nos partenaires clés? Qui sont nos principaux fournisseurs? Quelles ressources clés obtenons-nous de nos partenaires? Quelles activités clés les partenaires réalisent-ils?</p>	Activités clés <p>Quelles sont les activités clés requises par nos propositions de valeur? Nos canaux de distribution? Relation client? Flux de revenus?</p> <p>CATÉGORIES: Production, Résolution de problèmes, Plateforme/Réseau</p>	Propositions de valeur <p>Quelle valeur offrons-nous au client? Quels problèmes de clients aidons-nous à résoudre? Quels ensembles de produits et services offrons-nous à chaque segment de clientèle? Quels sont les besoins des clients</p>	Relation Client <p>Quel type de relation chacun de nos segments de clientèle s'attend-il à ce que nous établissons et maintenons avec eux? Lesquels avons-nous établis? Comment sont-ils intégrés au reste de notre modèle d'entreprise? Combien coûtent-ils?</p>	Clients <p>Pour qui créons-nous de la valeur? Qui sont nos clients les plus importants? Notre clientèle est-elle un marché de masse, un marché de niche, une plateforme segmentée, diversifiée et à plusieurs côtés</p> <p><small>Source: https://www.strategyzer.com/canvas</small></p>
Coûts <p>Quels sont les coûts les plus importants inhérents à notre modèle d'entreprise? Quelles ressources clés sont les plus chères? Quelles activités clés sont les plus chères?</p>	Revenus <p>Nos clients, pour quelle valeur sont-ils vraiment disposés à payer? Pour quelle valeur paient-ils actuellement? Comment paient-ils actuellement? Comment préféreraient-ils payer? Quelle est la contribution de chaque source de revenus aux revenus globaux?</p>			

Le «Business Model Canvas» permet d'esquisser rapidement les éléments importants de tout projet d'entreprise et de voir comment ses différents aspects sont interdépendants. Les neuf blocs sont: les propositions de valeur, les segments de clientèle, les canaux, les relations clients, les flux de revenus, les partenaires clés, les activités clés, les ressources clés et la structure des coûts. Les deux auteurs décrivent le Business Model Canvas en tant que «langage partagé pour décrire, visualiser, évaluer et modifier les modèles d'affaires»



Innovation

Les recettes inoxydables d'un modèle

LA Suisse dispose d'un écosystème de formation, recherche et innovation (FRI) de pointe qui contribue de manière active et responsable à la résolution de défis communs. Sur le plan international, la Confédération suisse est des plus compétitives en matière d'innovation. En effet, il s'agit là de l'un des pays qui investit le plus en recherche et développement par rapport à son produit intérieur brut. Les entreprises privées supportent plus de deux tiers des dépenses de R&D suisses, qui atteignent près de 22 milliards de francs, soit plus de 3% du PIB. L'encouragement public de la recherche mise essentiellement sur l'initiative des chercheurs, sur le principe de concurrence ou encore sur la coopération internationale.

A l'origine des avancées de l'écosystème innovation, il y a plusieurs facteurs de succès: «Une grande partie du succès en matière d'innovation est due à certaines conditions-cadres que nous avons en Suisse. Et c'est probablement la combinaison et le bon mix de caractéristiques qui en sont responsables: une structure industrielle diversifiée, 99,6 % de PME (le tiers d'acteurs internationaux), quatre langues (et cultures) nationales plus l'anglais,



Le Parc suisse d'innovation est l'un des instruments phares qui permet à la Confédération de conserver sa place à la pointe de l'innovation et de préserver sa compétitivité internationale (Ph. Sefri)

24% d'étrangers, une base scientifique et technologique solide, un excellent système éducatif, ou encore une approche «bottom-up» avec un vaste réseau international et possibilités d'intégration et surtout une stabilité politique et un système juridique prévisible», explique à L'Économiste l'expert Dércio Afonso da Silva, responsable des relations bilatérales avec le continent africain au Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI). Les facteurs de succès résident également dans le poids de la R&D.

«L'Etat se concentre sur l'éducation et la recherche, car l'innovation relève du domaine des entreprises qui réussissent. Il en résulte, entre autres, un nombre élevé de brevets ou une part très importante d'exportations de haute technologie», analyse Dércio Afonso da Silva. De l'avis de ce spécialiste en charge des relations bilatérales au SEFRI, «l'approche «bottom-up» est un principe central qui est au cœur du financement public dans la recherche et l'innovation. Ce sont les entreprises qui prennent

elles-mêmes l'initiative ainsi que les risques. Quant au financement public, il ne fournit qu'un soutien complémentaire à ces activités. Par ailleurs, les institutions académiques agissent de manière autonome et les universités définissent elles-mêmes leurs priorités de recherche».

L'écosystème suisse de l'innovation puise également son succès du système éducatif, des grandes écoles, universités et surtout de la formation professionnelle. «Notre système éducatif est basé sur un mé-

(Suite en page XVI)

Robotique, IA, Blockchain... Les maillons forts

PARMI les références solides du Made in Switzerland qui s'exportent un peu partout dans le monde, figurent les technologies et les industries de pointe. Sur ce registre, l'intelligence artificielle est une pièce maîtresse.

■ **Intelligence artificielle:** L'IA suisse puise sa force des universités et instituts de recherche de renommée mondiale. La proximité d'infrastructures de pointe est l'une des raisons principales pour lesquelles des acteurs mondiaux des technologies de pointe, comme Google, IBM ou encore HPE, y mènent leurs recherches.

■ **Robotique:** Forte d'une longue tradition dans l'horlogerie et le génie mécanique, la Suisse a développé un savoir-faire unique dans des domaines apparentés, tels que la robotique, la fabrication de précision ou encore la microélectronique.

■ **Santé personnalisée:** Grâce à sa solide expérience dans les sciences du vivant et les technologies de l'information en plus d'un écosystème dense tout au long de la chaîne de valeur, la Suisse constitue un cadre idéal pour les nouvelles applications numériques dans le domaine de la santé.

■ **Blockchain:** Originaire de la ville suisse de Zoug, la «Crypto Valley» s'est taillé une réputation mondiale de catalyseur des jeunes entreprises de la blockchain, notamment les pionniers que sont Ethereum et Bitcoin Suisse.

■ **Fabrication de pointe:** Forte d'un riche savoir-faire dans les secteurs de l'horlogerie, de la métallurgie, des machines-outils et des technologies médicales, la Suisse est devenue un pôle d'industries de précision, à l'avant-garde des processus avancés

de l'ère numérique. En tant que site de production, la Suisse permet aux entreprises d'optimiser leur exploitation en accroissant la productivité et en réduisant les coûts.

■ **Sciences du vivant:** La Suisse abrite un cluster unique au monde dans le domaine des sciences du vivant. Outre les entreprises chimiques et pharmaceutiques telles que Novartis, Roche ou Syngenta, le cluster comprend également un vaste réseau d'entreprises spécialisées en technologies médicales, biotechnologies et nanotechnologies.

■ **Services financiers:** La Confédération suisse fait partie des principales places financières au monde. Une plaque tournante que ce soit dans la gestion de patrimoine, dans les assurances ou encore une plateforme de commerce pour les matières premières.

■ **Industrie pharma:** Plus d'un tiers des exportations suisses proviennent de l'industrie pharmaceutique, ce qui en fait un contributeur majeur de l'économie suisse. Tant les multinationales, telles que Roche et Novartis, que les petites et moyennes entreprises pharmaceutiques disposent en Suisse d'excellentes infrastructures et d'un personnel qualifié. La coopération entre les grandes et les petites entreprises et la proximité des institutions de recherche offrent un environnement idéal pour la recherche et l'innovation et constituent la base d'un site de production hautement spécialisé...

Ces clusters ne sont pas nés d'un effort centralisé. Ils se sont formés autour d'entreprises ou d'institutions de recherche phares ou ont été soutenus par des efforts locaux.

Les entreprises internationales suisses, partenaires des autorités marocaines de santé, pour la couverture universelle !

Depuis plus d'un demi-siècle, les entreprises pharmaceutiques suisses présentes au Maroc développent des solutions pour contribuer à améliorer la vie des patients. Pourvoyeuses de solutions thérapeutiques innovantes, de formation et d'expertise, elles n'ont eu de cesse, depuis leur arrivée, d'accompagner le développement d'un secteur national en constante évolution. Elles sont, tout naturellement, aujourd'hui partenaires des autorités de santé dans leur projet national : la couverture universelle généralisée.

■ L'union fait la force

La feuille de route est tracée, l'échéancier ficelé ! Annoncée en juillet 2020 par Sa Majesté le Roi Mohammed VI lors du Discours du Trône, la généralisation de la protection sociale ambitionne de fournir à 22 millions de Marocains supplémentaires une couverture médicale. Cette mesure universelle vise la totalité des aires thérapeutiques, qu'il s'agisse des médicaments « classiques » comme des médicaments « innovants ». Ce projet d'envergure nationale est d'une importance capitale pour le Royaume, qui ambitionne de diminuer les disparités sociales accrues avec la crise sanitaire. La généralisation passera nécessairement par l'amélioration de toutes les composantes du système de santé marocain. Dans ce défi aux enjeux de taille, les autorités de santé nationales peuvent compter sur des partenaires historiques, telles que les laboratoires pharmaceutiques suisses.

■ D'hier à aujourd'hui

C'est au milieu des années 1960 que le Groupe Roche s'implante au Maroc. Il sera suivi par le Groupe Novartis en 1979. A l'époque, les deux entreprises démarrent sous une forme bien différente de celle que tout le monde connaît aujourd'hui, et dans un écosystème encore balbutiant. Mais depuis leurs débuts, la volonté d'être aux côtés des patients marocains et des autorités s'impose comme un leitmotiv, œuvrant ainsi, en tant que leaders mondiaux des médicaments, à l'amélioration de l'accès aux soins des citoyens marocains. Ces entreprises centenaires ont donc opéré, transmis leur savoir-faire à travers les ans. Une présence de longue date qui a accompagné le développement du secteur. En effet, l'écosystème

Regard vers le futur

A l'avenir, la médecine sera certainement personnalisée. Le principe : garantir à chaque patient des diagnostics de haute précision et une prise en charge adaptée à ses spécificités biologiques. Cette approche, apparue au début des années 2000, résulte de facteurs croisés : les découvertes scientifiques, les avancées technologiques et l'autonomisation des patients. Une approche qui permet de collecter et de décrypter les données génomiques des patients et de leurs maladies et d'optimiser leur prise en charge. En effet, d'après de nombreuses études, la médecine personnalisée serait bénéfique pour tous : pour le patient en premier lieu qui serait traité « sur-mesure », pour les professionnels qui gagneraient en efficacité, pour les autorités de santé, qui réaliseraient des économies d'échelle.



national a bénéficié de ces diverses expertises pour les réimplanter, en les adaptant au Maroc tout en respectant le périmètre marocain avec sa législation et sa réglementation.

■ Innovation, Formation, Accessibilité

Les entreprises suisses sont très actives dans la recherche biomédicale au Maroc, particulièrement sur des pathologies lourdes et chroniques. Elles veillent à mettre à disposition des patients marocains des thérapies innovantes dans les meilleurs délais et dans le respect des normes de qualité en vigueur. Aujourd'hui, ces entreprises sont à même de faire de la recherche biomédicale, et contribuent au rayonnement du Maroc à l'international via sa participation dans des essais cliniques internationaux.

Par ailleurs, ces entreprises jouent un rôle en termes d'accompagnement et de formation. Ainsi, via la formation médicale continue, les acteurs de la santé, quelle que soit leur

spécialité, sont au fait des dernières découvertes médicales, des nouveaux traitements, des nouvelles technologies. Ces transferts de savoir-faire accompagnent les praticiens marocains dans une prise en charge à la pointe de leurs patients.

Ces entités apportent également une valeur ajoutée certaine en termes d'accessibilité. En effet, elles veillent à l'accès aux molécules innovantes. A travers des programmes de supports patients ou dans leur effort à mettre en place de nouvelles solutions de financement, tout est mis en œuvre pour que l'accès aux traitements innovants soit équitable.

Innovation, formation, accessibilité, autant de leviers efficaces pour soutenir les autorités de santé dans l'implémentation de la couverture médicale universelle.

■ Engagées et citoyennes

Filiales de multinationales, Roche et Novartis n'en sont pas moins des entreprises de droit marocain, qui comptent une majorité de collaborateurs marocains et qui contribuent au tissu économique du Royaume. Depuis le début de la crise sanitaire, elles se sont entièrement alignées sur les décisions du gouvernement, quant au protocole sanitaire mais aussi à la vaccination. Pour participer à la dynamique et soutenir la lutte contre la pandémie, ces entreprises internationales ont été aux côtés des autorités en sécurisant par exemple l'approvisionnement continu des médicaments, afin d'en maintenir la disponibilité. Cette présence constante auprès des autorités mais aussi leurs nombreux partenariats résultent d'un lien de confiance durable. Des partenariats qui, à l'avenir, constitueront des leviers certains dans l'atteinte du projet national qu'est la couverture généralisée !

Deux laboratoires suisses innovants

ROCHE est le leader mondial de biotechnologies, du diagnostic in vitro ainsi que du diagnostic histologique du cancer. Roche est également une entreprise de pointe dans la gestion du diabète. Depuis sa fondation en 1896, Roche mène des recherches pour prévenir, identifier et traiter au mieux des maladies, et apporter une contribution durable à la société. La société vise également à améliorer l'accès des patients aux innovations médicales en travaillant avec toutes les parties prenantes concernées. Trente médicaments développés par Roche font aujourd'hui partie de la Liste des Médicaments Essentiels de l'Organisation Mondiale de la Santé. Le groupe Roche, dont le siège est à Bâle, Suisse, opère dans plus de cent pays. Roche est présent au Maroc depuis 1960 à travers ses deux activités, la pharmacie et le diagnostic.

Le Saviez-vous ?

POUR la onzième année consécutive, la Suisse est devenue championne du monde en termes d'innovation selon le classement publié en septembre dernier par l'agence de l'ONU, spécialisée dans la propriété intellectuelle.

NOVARTIS, multinationale pharmaceutique leader dans le domaine des médicaments innovants et des génériques, est né en 1996 de la fusion entre Ciba-Geigy et Sandoz, présents au Maroc depuis 1979. Mais l'histoire du Groupe et des sociétés qui l'ont précédé remonte à plus de 250 ans. Les produits de Novartis touchent près de 800 millions de personnes dans le monde dans divers domaines thérapeutiques, l'oncologie, les soins cardiovasculaires, oculaires, les produits bio similaires et la neuroscience mais aussi dans des champs nouveaux comme l'immuno-oncologie, le vieillissement et la médecine régénérative, les maladies infectieuses et la thérapie génique. Présent au Maroc depuis 42 ans, Novartis Pharma Maroc dispose d'un site de production à Aïn Sebaâ. En 2020, 2,3 millions de patients marocains ont été traités par les médicaments Novartis avec un impact social positif et significatif reflété par un gain de 9808 QALY. Novartis Pharma Maroc emploie 103 collaborateurs, et a aussi contribué à la création de 1 034 emplois indirects générés par le biais de ses activités et celles de l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement et de distribution.



3 questions à

Fadela Benjelloun, Directrice exécutive de LEMM, les entreprises du Médicament au Maroc.

Pouvez-vous nous décrire votre collaboration avec les multinationales suisses ? Quel(s) rôle(s) jouent-elles au sein de votre association ?

Fadela Benjelloun: Les entreprises internationales, qu'elles soient suisses ou d'une autre nationalité, et notre association ont en commun un même premier objectif : placer le patient au centre de toutes leurs actions. Ainsi, elles agissent de concert pour mettre à sa disposition des solutions thérapeutiques innovantes, et travaillent sur leur accessibilité. Le deuxième objectif commun est d'œuvrer pour le développement du secteur de la recherche biomédicale au Maroc. Nos ambitions étant alignées, notre collaboration est fluide et basée sur le respect mutuel.

Les autorités de santé ont entrepris un projet de généralisation du système de protection, comment le LEMM accompagne cette dynamique ?

LEMM accompagne les autorités dans ce projet national à plusieurs niveaux. Dans le cadre de l'accessibilité par exemple, nous proposons la mise en place de nouveaux systèmes de financement de l'innovation. Cela passe par la mise à niveau des processus réglementaires et de la réglementation en vigueur. Ce chantier est intimement lié à la redéfinition du parcours de soins. LEMM s'est engagé à travailler avec l'administration pour construire un système de santé équitable, résilient et durable.

Quelles sont les ambitions et les aspirations de LEMM ?

Notre ambition est de nous inscrire dans la continuité. Une continuité dans nos collaborations avec les entreprises internationales et dans leur participation au sein de notre écosystème. Cette participation des entreprises internationales bénéficie à l'essor de tout un secteur, stratégique pour notre pays. Cette continuité, nous aspirons également à la retrouver avec les autorités nationales. C'est un point crucial pour atteindre nos ambitions. Et nos ambitions sont nécessairement liées à tous les leviers qui permettront de développer le marché marocain.



Innovation

Les recettes inoxydables d'un modèle



(Suite de la page XIII)

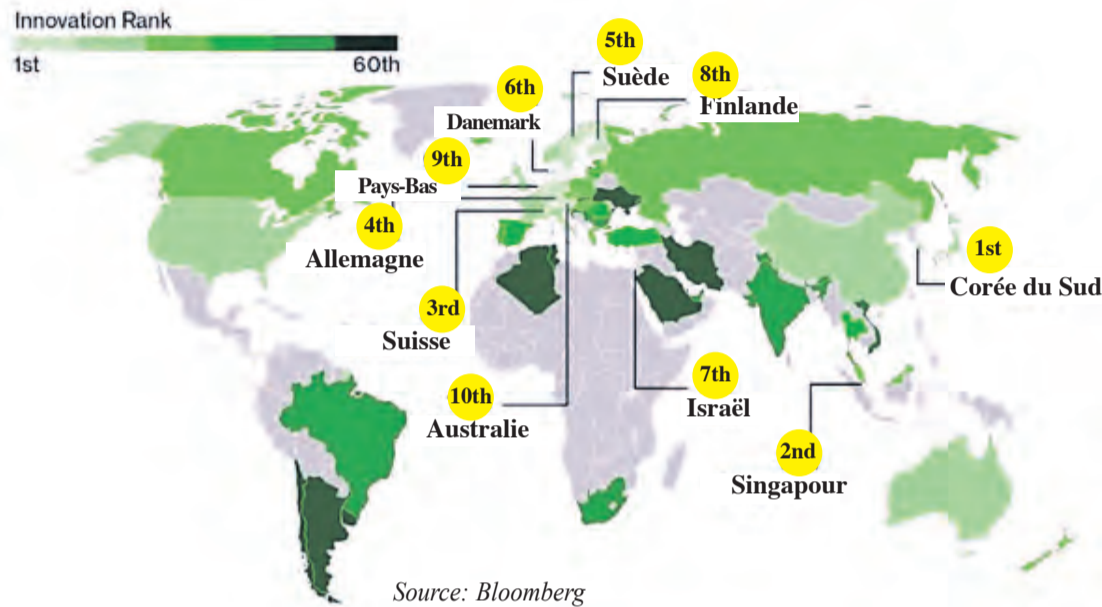
lange complémentaire d'enseignement professionnel et académique. Il est très souple, flexible et perméable. Ce qui permet de disposer d'une large base de connaissances et d'éducation assez proche des besoins du marché», fait valoir Dercio Afonso da Silva. Selon ce dernier, le système de formation professionnelle permet aux jeunes d'entrer sur le marché du travail et garantit suffisamment de travailleurs et de cadres qualifiés à l'avenir. Il fait partie intégrante du système éducatif!

En Suisse, deux tiers des jeunes sortant de l'école obligatoire suivent une formation professionnelle, qui leur permet d'acquérir des bases solides dans une profession donnée. Il existe environ 230 professions au choix ou encore quelque 400 examens fédéraux et 57 filières d'études dans les écoles supérieures. La plupart des formations professionnelles sont de type dual. Autrement dit, un enseignement en classe à temps partiel combiné à un apprentissage à temps partiel dans une entreprise d'accueil. En général, la formation professionnelle est très flexible. En ce sens que les apprenants peuvent poursuivre des études et des formations assez poussées, passer de la voie professionnelle à la voie de l'enseignement général/universitaire. Selon Dercio Afonso da Silva, l'éducation et la formation sont centrées sur l'acquisition de compétences professionnelles recherchées. «Ce lien direct avec le marché du travail est la principale raison pour laquelle la Suisse a l'un des taux de chômage des jeunes les plus bas d'Europe», analyse-t-il.

Autre particularité et non des moindres, les fonds publics vont presque toujours dans des programmes de financement de la R&D qui soutiennent tout type de sujet. «Nous laissons aux chercheurs et aux développeurs le soin de décider du domaine ou de la recherche où l'argent est dépensé. Bien évidemment, tous les dossiers sont soumis à une évaluation», tient à préciser l'expert.

Parmi les principaux domaines d'innovation dans la Confédération

Top 60 des économies les plus innovantes au monde en 2021



Source: Bloomberg

La Suisse, la Corée du Sud et Singapour dans le peloton de tête de l'innovation mondiale en 2021

helvétique, l'on relève trois principaux clusters: l'industrie pharmaceutique, la «Health Valley» et les technologies de l'information et de

la communication (Voir encadré 1). La Suisse dispose également de références solides qui s'exportent un peu partout dans le monde. Parmi

ces références, les technologies et industries de pointe. En effet, l'intelligence artificielle (IA), la robotique, la santé personnalisée, la Blockchain, les services financiers sont parmi les maillons forts de la Confédération (Voir encadré 2).

Les pouvoirs publics suisses sont convaincus qu'il n'y a «aucune recette secrète pour réussir en matière d'innovation». Mais à force de comparer les différentes stratégies d'innovation de différents pays, ils se sont rendus compte que les pays qui réussissent ont généralement une

stratégie bien adaptée à leurs circonstances spécifiques ainsi qu'à leur système national d'innovation. «La Suisse n'a pas besoin d'une stratégie d'innovation spécifique, car notre système national d'innovation est régi par des principes centraux qui sont partagés par tous les acteurs du système, publics et privés. Ces principes centraux sont si profondément ancrés dans le système et si stables dans le temps. En même temps, ils sont suffisamment larges pour être interprétés différemment à mesure que le pays évolue et que la situation change», résume Dercio Afonso da Silva. Et d'ajouter: «Notre système d'innovation présente certaines caractéristiques émergentes-clés. Il est diversifié et capable d'assurer la stabilité ainsi que la capacité d'adaptation (sans perdre son identité). Ces cinq principes (conscience de la qualité, compétitivité, coopération, subsidiarité, autonomie des agents) ne sont pas les seuls, car nous valorisons également l'efficacité en contrepoint de la conscience de la qualité et nous valorisons à la fois l'ouverture et l'identité. Mais les cinq éléments mentionnés ci-dessus sont au coeur de toutes nos activités d'innovation».

Amin RBOUB

Trois principaux clusters

GROSSO modo, la Suisse compte trois clusters économiques importants. Ces clusters ne sont pas nés d'un effort centralisé. Ils se sont formés autour d'entreprises ou d'institutions de recherche phares ou ont été soutenus par des efforts locaux. Les trois clusters sont:

■ **Industrie pharmaceutique:** Plus d'un tiers des exportations suisses proviennent de l'industrie pharmaceutique. Ce qui en fait un contributeur majeur de l'économie suisse. Tant les multinationales, telles que Roche et Novartis, que les petites et moyennes entreprises pharmaceutiques disposent d'excellentes infrastructures et d'un personnel qualifié en Suisse. La coopération entre les grandes et les petites entreprises ou encore la proximité des institutions de recherche offrent un environnement favorable pour la recherche et l'innovation et constituent la base d'un site de production hautement spécialisé.

■ **Health Valley:** La «HealthValley» couvre la région de la Suisse occidentale, où le secteur des sciences du vivant s'étend de Genève à Berne, y compris les sept cantons francophones de Berne, Fribourg, Genève, Jura, Neuchâtel, Valais et Vaud. Ce cluster présente une masse critique de 1.000 entreprises, centres de recherche et structures de soutien à l'innovation, représentant aujourd'hui plus de 25.000 emplois.

■ **Technologies:** Les technologies de l'information et de la communication (TIC) représentent un cluster clé pour l'économie suisse. Les applications TIC imprègnent le tissu économique et social du pays et constituent un moteur important pour l'amélioration de la productivité dans de nombreux secteurs. La Suisse est extrêmement bien placée à cet égard grâce à la capacité d'adaptation de ses entreprises aux nouvelles solutions TIC et aux compétences étendues de leurs employés. □

Innovation suisse tout un laboratoire dans une cartouche



Grâce à ses activités de recherche et développement, la start-up bNovate a conçu un système qui détermine automatiquement la quantité de bactéries dans l'eau des stations de traitement. Récit d'une solution innovante suisse pour faire face à un problème majeur pour l'approvisionnement en eau à travers le monde.

Les bactéries sont naturellement présentes dans l'eau. Le nombre de cellules bactériennes joue un rôle essentiel dans le traitement de l'eau potable. « Même en Suisse, l'eau doit passer par différentes étapes avant de pouvoir être bue sans inquiétude »,

explique le directeur technique chez bNovate, Luigino Grasso.

■ Révolutionner une méthode d'analyse vieille de 100 ans

Pour déterminer la qualité microbiologique de l'eau, on utilise toujours une méthode d'analyse vieille de plus de 100 ans qui consiste à prélever des échantillons et à les transporter jusqu'à un laboratoire où ils sont analysés. Il peut donc s'écouler plusieurs jours avant d'avoir les résultats. Au lieu de transporter l'eau au laboratoire, bNovate amène le laboratoire jusqu'à l'eau. Grâce au

soutien d'Innosuisse – l'Agence suisse pour l'encouragement de l'innovation –, la start-up lausannoise a élaboré un cytomètre de flux en ligne. Il permet de déterminer automatiquement la quantité de bactéries sur place et transmet les données en ligne. En cas de pollution, l'appareil envoie immédiatement une alerte.

■ Colorer les bactéries

Un projet d'innovation Eurostars avec des universités européennes a permis de développer un autre appareil. Installé dans une station de traitement d'eau potable ou directement sur le réseau d'eau, il doit renseigner, outre sur la quantité de bactéries, sur leur viabilité et leur activité ainsi que sur la distribution de la taille des particules.

Le système est une sorte d'imprimante dotée de cartouches de différentes couleurs, indique Luigino Grasso. Les bactéries présentes dans l'eau sont automatiquement colorées selon les paramètres choisis, avant de passer au travers d'un rayon laser. La lumière réfléchiée indique non seulement le nombre de particules présentes et leur taille, mais aussi si les bactéries sont encore vivantes. « Nous avons mis tout un laboratoire dans une cartouche », résume Luigino Grasso.

Solutions innovantes suisses face à des défis mondiaux

www.innosuisse.ch/innovations

 Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

**Innosuisse – Agence suisse pour
l'encouragement de l'innovation**



Ces majors suisses qui font

UNE cinquantaine d'entreprises suisses opèrent au Maroc. Des firmes de renommée internationale qui opèrent dans des secteurs assez diversifiés et pointus: industrie, agroalimentaire, matériaux de construction, produits pharmaceutiques, EnR, R&D, services, high-tech, ingénierie, études...

Un tissu multisectoriel orienté valeur ajoutée. L'écosystème suisse au Maroc tourne autour de 10.000 emplois directs avec des milliers de postes indirects.

Cela va de géants mondiaux tels que LafargeHolcim, aux grands groupes pharmaceutiques à l'instar de Roche, Novartis ou encore des mastodontes de l'agroalimentaire tels que Nestlé, en passant par des entreprises de taille intermédiaire (ETI), ou encore des PME, des start ups... inscrites dans l'innovation, les process de dernière génération, la technologie, l'ancrage international.

Tour d'horizon d'une sélection de firmes et de groupes suisses les plus emblématiques au Maroc.

■ LafargeHolcim: Leader mondial des matériaux de construction



LafargeHolcim

Le géant mondial du ciment est de nationalité suisse! Au Maroc, le groupe est aussi leader du secteur des matériaux de construction. Il est également la première capitalisation boursière industrielle de la Bourse de Casablanca. LafargeHolcim Maroc est détenue majoritairement par une joint-venture entre le groupe LafargeHolcim et Al Mada (fonds d'investissement panafricain à capitaux privés, basé à Casablanca). Présent dans le Royaume depuis 1928, le groupe a contribué à la modernisation du secteur de la construction et aux grands chantiers d'infrastructures. La stratégie du groupe repose sur «les principes fondamentaux d'une croissance durable, à l'écoute des évolutions de la société, et respectueuse de l'environnement et de toutes les parties prenantes». Dernier investissement en date au Maroc, une usine de nouvelle génération 4.0 avec un investissement global de l'ordre de 3 milliards de DH dans la région d'Agadir (Ouled Teima).

■ Roche: Numéro 1 mondial des biotechnologies



Roche est l'un des groupes emblématiques de l'économie suisse. Il arrive deuxième du classement des entreprises suisses les plus actives en termes de dépôts de brevets, avec 678 demandes, juste après ABB et devant Nestlé. Roche est aussi le leader mondial de la R&D pour les entreprises spécialisées dans la santé. Il est aussi sixième dans le classement de tous types d'entreprises. Présent au Maroc depuis 1960, le groupe Roche confirme de plus en plus sa position de leader dans le secteur national de la santé. Numéro un mondial des biotechnologies, de la cancérologie et du diagnostic in vitro, ce géant suisse de l'industrie pharmaceutique et diagnostic développe des médicaments et solutions liés à la santé et à la qualité de vie des patients. Le groupe F-Hoffmann-La Roche a été fondé en 1896 à Bâle. Aujourd'hui, il est présent dans 150 pays et emploie près de 100.000 personnes. Au Maroc, Roche est le principal acteur des études cliniques. Aujourd'hui, une dizaine de centres marocains participent à des études cliniques internationales, multicentriques, dans différentes spécialités (oncologie, hématologie et neurologie). La filiale marocaine a été certifiée «Meilleur employeur» en 2020.

■ Novartis Maroc introduit le congé parental



NOVARTIS

Implanté depuis 1996 à Casablanca, le groupe Novartis

fait du Maroc l'une de ses principales zones d'activité dans la région. Ce géant du médicament avait également pris part à la course au vaccin contre le Covid-19. En 2021, Novartis Maroc décide d'introduire un congé parental de 14 semaines, y compris pour les pères. A travers cette décision, le groupe fait bénéficier à tous ses employés, femmes ou hommes, d'une période minimale de 14 semaines de congé parental payé. «La mesure prise par la filiale marocaine du géant pharmaceutique Novartis s'inscrit en ligne avec la nouvelle directive mondiale introduite par le groupe suisse sur le congé parental».

■ Swissport: Au-delà du handling



Le siège de Swissport International se situe à Opfikon près de l'aéroport de Zurich en Suisse. Le groupe est un fournisseur de services au niveau mondial pour le compte de compagnies aériennes et aéroports. Swissport fournit des services de manutention aux avions pour environ 265 millions de passagers et gère 4,1 millions de tonnes de fret par an au nom de quelque 850 entreprises clientes dans le secteur de l'aviation. Swissport est actif dans plus de 274 aéroports auprès de 44 pays, dont le Maroc, sur les cinq continents. Le groupe détient une licence de 7 ans au Maroc. Ce qui lui permet de fournir ses services dans 15 aéroports du Royaume. La licence attribuée par l'exploitant aéroportuaire (Onda) est valable pour les aéroports d'Agadir, Al Hoceïma, Casablanca, Dakhla, Errachidia, Es-

saouira, Fès, Laâyoune, Marrakech, Nador, Ouarzazate, Oujda, Rabat, Tanger et Tétouan.

■ Syngenta: Solutions à la carte aux agriculteurs



Le groupe suisse Syngenta est l'un des acteurs de référence de biotechnologie au monde. Présent dans plus de 90 pays, le groupe offre des solutions aux agriculteurs. Il s'engage à apporter des solutions en semences et protection des cultures pour une agriculture compétitive et responsable qui soit également génératrice de revenus. Au Maroc, Syngenta compte plus de 300 salariés répartis à travers ses bureaux et son centre de recherche. Des équipes constituées essentiellement d'ingénieurs et d'experts agronomes.

Les principales activités de Syngenta Maroc s'articulent autour de la fourniture de solutions de protection de cultures, de semences ou encore de services d'accompagnement durable.

■ Nestlé: Une station solaire à El Jadida



Nestlé

Nestlé figure parmi les groupes suisses les plus innovants et qui dépose le plus de brevets (444), derrière ABB et Roche. La présence de Nestlé au Maroc remonte à près d'un siècle (1927). Nestlé Maroc emploie aujourd'hui plus de 320 personnes. Depuis 2010, le groupe a investi plus de 420 millions de dirhams. L'entreprise emploie indirectement plus de 7.500 personnes et travaille avec plus de 70 entités partenaires afin de distribuer ses produits dans pas moins de 85.000 points de vente au détail, épiceries, pharmacies et industries de la restauration. Le portefeuille de Nestlé regroupe toute une panoplie de produits au Maroc via un large éventail de catégories: produits laitiers, nutrition infantile, café et céréales pour petit-déjeuner... Parmi ses produits phares distribués, figurent Nescafé, Nesquik, Chocapic, Cheerios, Gold Corn Flakes, Fitness, NAN, Nido, Nativa, PreNan... L'usine Nestlé d'El Jadida a été fondée en 1992. Elle fabrique différents produits, à

SGS: Inspection, contrôle, analyse... **SGS**

SGS est le leader mondial de l'inspection, du contrôle, de l'analyse et de la certification. Le groupe est reconnu en tant que référence mondiale en termes de qualité. SGS emploie plus de 93.000 collaborateurs et exploite un réseau de plus de 2.600 bureaux et laboratoires à travers le monde. A partir du Maroc, SGS réalise l'inspection de marchandises destinées à plusieurs pays avec lesquels le groupe est lié par des contrats. Les diligences sont effectuées sur la base des cahiers des charges élaborés par des gouvernements. Sans le certificat SGS, la marchandise ne peut pas rentrer. Sur le continent africain, SGS inspecte, au départ du Maroc, les produits exportés vers le Gabon, la Côte d'Ivoire et le Cameroun. La vision stratégique de la filiale du groupe SGS est de positionner le Maroc en tant que hub d'analyses sur le continent en s'appuyant sur la présence de la maison mère dans 42 pays en Afrique. □



confiance au Royaume

l'instar de Nido et de Nescafé. Cette usine accueille la première station solaire de la ville qui produit 1,7 GWh d'électricité par an. Elle est équipée de 2.600 panneaux photovoltaïques. Nestlé s'approvisionne chaque année de plus de 60.000 tonnes de lait frais et ce, directement auprès de 6.000 petites exploitations rurales et coopératives de différentes tailles, essentiellement basées dans la région de Doukkala.

■ Givaudan Maroc: Le n° 1 des arômes et des fragrances...

Givaudan N u - méro un mondial des arômes et parfums, le groupe suisse bicentenaire (251 ans) Givaudan reste pourtant méconnu du grand public. Givaudan figure parmi les premiers producteurs mondiaux d'arômes et de parfums. C'est même l'un des leaders de l'industrie des parfums. Les odeurs et saveurs de Givaudan sont omniprésentes...

Elles sont dans les savons, les produits ménagers, les produits alimentaires, les parfums d'ambiance, la parfumerie fine, Givaudan est pratiquement présent dans toute la maison et même un peu partout ailleurs! De surcroît, chaque arôme et chaque fragrance sont développées spécifiquement pour des produits spécifiques et dans des marchés particuliers. A titre d'exemple, des yaourts, des glaces, des gels de douche, des détergents... Les arômes de Givaudan sont partout, même dans les sirops, les médicaments et les dentifrices... Le groupe suisse travaille en moyenne sur près de 60.000

«briefs», un peu partout dans le monde. Ces projets d'arômes ou de parfums sont assez complexes. Du coup, la R&D représente une part importante du budget de Givaudan. L'industriel y consacre pas moins de 10% de son chiffre d'affaires qui est de quelque 6,2 milliards de francs suisses (5,8 milliards d'euros).

Au Maroc, le groupe suisse Givaudan s'est dotée en 2019 d'un centre technique et commercial pour la Division Arômes à Casablanca. Un investissement de 11,5 millions de DH. Cet investissement s'inscrit dans la stratégie 2020 du groupe, qui consiste à investir dans des marchés à forte croissance. L'enjeu étant de répondre aux «besoins évolutifs des clients dans l'alimentation et les boissons en proposant des solutions aromatiques et gustatives innovantes».

■ SICPA: La traçabilité sécurisée des produits réglementés



Fondée en 1927, Sicpa est le partenaire de confiance des gouvernements, banques cen-

trales et industries en matière de solutions et services d'authentification, d'identification et de traçabilité sécurisée. Il s'agit là du leader mondial de la fourniture d'encres et de solutions de sécurité pour la plupart des billets de banques, documents d'identité et autres pièces de valeur. Sicpa se positionne également sur le marché de la traçabilité sécurisée de produits soumis à des droits d'accises ou réglementés (tels que le tabac manufacturé). Partenaire du Maroc depuis près de 40 ans à travers des solutions de sécurité, l'entreprise est représentée par deux sociétés: Sicpagss Morocco en charge de l'opérabilité des contrats au Maroc et Sicpa SHM, qui a le statut CFC, hub régional de Sicpa pour l'implémentation des solutions Sicpatrace en Afrique de l'Ouest ainsi que le support des opérations dans cette région. Sicpagss est présente au Maroc depuis 2010. Elle assure le marquage chaque année de plus de 3 milliards de produits (cigarettes, boissons gazeuses, eaux, bières, spiritueux et vins...) sur plusieurs sites à travers le Maroc.

Schindler: La référence des ascensoristes



LE groupe Schindler est implanté au Maroc depuis 1970. Au fil des ans, Schindler Maroc s'est imposé comme le leader des ascensoristes par la qualité et les standards de ses produits et services. Fondé en Suisse en 1874, le groupe est le leader mondial des escaliers mécaniques et trottoirs roulants. Il arrive second sur le marché des ascenseurs. La société est implantée dans plus de 100 pays sur tous les continents avec plus de 60.000 salariés. □

Forte de son système Sicpatrace, l'entreprise fournit à l'Administration des Douanes (ADII) une vue exhaustive et en temps réel de la production locale ainsi que la possibilité de vérifier les déclarations des opérateurs économiques grâce au nombre de produits sortant des usines et aux déclarations d'importation. Sicpa accompagne les autorités fiscales marocaines dans la collecte de 10 milliards de DH chaque année.

■ Sika: Etanchéité à tous les étages



Sika est une entreprise suisse qui produit des matériaux de construction. La firme est active au niveau mondial dans les secteurs des spécialités chimiques. C'est un fournisseur de référence mondiale dans les domaines de l'étanchéité, du collage, de l'insonorisation, du renforcement et de la protection d'ossatures... Sika Maroc offre des gammes complètes dans le domaine de la construction, des produits et solutions du toit au sol pour professionnels et propriétaires (immeubles de grande hauteur, ponts, ouvrages d'art, tunnels, éoliennes...) Le groupe offre également des solutions dans l'industrie automobile, les énergies renouvelables, l'ingénierie de façades... Sika est représentée dans 94 pays avec plus de 170 sites de production et de vente. □

Amin RBOUB

ABB: 1er dans les dépôts de brevets



LE groupe ABB est l'entreprise suisse qui dépose le plus de demandes de brevets. Selon l'Office européen des brevets (OEB), pour la 2e fois consécutive, ABB arrive en tête du classement des entreprises suisses les plus actives en termes de dépôts, avec 678 demandes de brevets, suivie de Roche (656) et de Nestlé (444). Il s'agit là d'une entreprise technologique mondiale

de premier plan qui dynamise la transformation de la société et de l'industrie. En connectant des logiciels à son portefeuille d'électrification, de robotique, d'automatisation et de mouvement, ABB repousse les limites de la technologie et des performances. Fort d'une histoire qui remonte à plus de 130 ans, le groupe doit son succès à environ 105.000 employés dans plus de 100 pays. Au Maroc, ABB construit une sous-station hybride pour un parc éolien. Un investissement de 16 millions de dollars. Ces installations devront per-

mettre au Maroc de réduire son empreinte carbone. Sur ce projet réalisé au sud du Maroc, ABB travaille avec la société EEM (Energie Eolienne du Maroc) pour le raccordement du réseau électrique national. La sous-station hybride est conçue de façon à résister aux intempéries, au désert et aux conditions atmosphériques maritimes. Elle développera une capacité de 225/33 Kilovolts (kV) et sera flexible, voire évolutive, avec une possibilité d'extension jusqu'à 400 kV ou d'augmentation de la puissance du parc éolien jusqu'à 300

MW. La sous-station hybride intègre les dernières technologies d'ABB, notamment PASS, la Cellule MT ZS2, les transformateurs de puissance de 150 MW, les transformateurs de mesure, les parafoudres, le système d'automatisation de poste, ou encore les produits de protection et de contrôle. La nouvelle sous-station améliorera la présence d'ABB en Afrique et contribuera à la réalisation de l'objectif d'ABB Power Grids qui est de fournir un réseau plus fort, plus intelligent et plus vert pour ses clients. □

Nestlé Maroc : une histoire bientôt cent



Cela fait quelque temps que Nestlé a soufflé la centième bougie de sa présence au Moyen-Orient et en Afrique du Nord. Plus d'un siècle après cette première vente de céréales infantiles en Égypte, Nestlé Middle East and North Africa (MENA) est, aujourd'hui, présente dans 19 pays de la région et opère 25 usines de produits alimentaires et de boissons. Au Maroc, la multinationale suisse est présente depuis 1941 pour forger une relation historique et proche avec les Marocains. De la fondation de sa première entité, la Société d'Exportation de produits Nestlé en 1941 et, en passant par la création de Nestlé Maroc en 1984, la marque suisse a franchi bien de milestones importants. "Notre histoire au Maroc remonte à 1927, avec les premières importations de produits Nestlé dans le Royaume. Depuis, notre portefeuille s'est élargi. Il comprend des produits innovants dans un large éventail de catégories : produits laitiers, nutrition infantile, ou encore café et céréales pour petit-déjeuner, entre autres", raconte Imane Zaoui, Directrice Générale de Nestlé Maroc. En effet, aujourd'hui, la multinationale emploie plus de 430 personnes dans le Royaume, a investi, depuis 2010, plus de 420 millions de dirhams. Parfaitement engagé dans le développement de son écosystème, Nestlé est partenaire avec plus de 70

entreprises lui permettant de distribuer ses produits dans pas moins de 85.000 points de vente au détail, épiceries, pharmacies et industries de la restauration. Elle est, ainsi, indirectement responsable de l'emploi de 7.500 personnes. Et en plus de l'amour que portent les Marocains pour ses nombreuses marques (comme Nescafé, Nido, Nan, Nati-va, Nesquik, Nespresso, Kit Kat, Chocapic, Cheerios, ou encore Fitness.), la multinationale entretient une excellente relation avec son environnement et oeuvre, activement, pour le bien-être de ses concitoyens. Elle est, d'ailleurs, engagée avec plusieurs entités gouvernementales, ONG et entreprises dans de nombreuses collaborations. Son objectif ? Créer une valeur partagée autour de domaines tels que la nutrition et la santé générale, le développement rural, l'approvisionnement local, la durabilité environnementale, l'éducation et le développement de carrière des jeunes. Depuis 1997, Nestlé soutient la Fondation Zakoura pour l'éducation. Cette Fondation s'efforce de garantir une éducation de qualité aux enfants, aux jeunes et aux femmes dans les zones rurales.

■ Une usine exportatrice !

Créée en 1992, l'usine Nestlé de fabrication de produits alimentaires et de boissons d'El Jadida est responsable de la production

de -entre autres- près de 8.000 tonnes de lait entier en poudre et 4.000 tonnes de café soluble pur à destination des consommateurs locaux et à l'export vers l'Algérie, la Tunisie, l'Égypte, les Émirats Arabes Unis et Malte. A la pointe de la technologie, cette unité industrielle traite quelque 8.000 tonnes de café et 60 millions de litres de lait frais collectés auprès de plus de 6.000 agriculteurs de la région de Doukkala. C'est, en effet, ici que sont fabriqués les produits les plus appréciés des consommateurs comme le lait entier en poudre enrichi en vitamines et minéraux "NIDO" ou les diverses variantes du café soluble le plus connu au monde, "NESCAFÉ". Bien entendu, l'usine fonctionne selon les plus stricts des standards de sécurité et de qualité. Elle est certifiée en matière de gestion de la sécurité alimentaire FSSC 22000, de gestion de la qualité ISO 9001, de spécifications internationales des systèmes de gestion de la santé et de sécurité au travail OHSAS 18001, ISO 45001, et Halal. Mais ce n'est pas tout. Sa certification ISO 14001 en matière de gestion de l'environnement traduit l'engagement de Nestlé dans la préservation de l'environnement. L'un des plus illustres exemples de cela en est l'atteinte du niveau zéro en matière de déchets mis en décharge.

■ Un engagement écologique hors pair

"Réduire de moitié les émissions de gaz à effet de serre (GES) à l'horizon 2030 et parvenir à zéro émission nette d'ici 2050". C'est l'ambitieux objectif que s'est donné Nestlé en matière de préservation de l'environnement et qui veut dire que l'entreprise réduira considérablement et de bout en bout ses émissions de GES, à travers le monde. Pour y arriver, la multinationale s'est donné les moyens de ses ambitions. En tant que signataire de l'engagement "Business Ambition for 1.5°C" des Nations Unies, Nestlé est l'une des premières entreprises à développer et à publier son plan détaillé pour atteindre ses objectifs. Et bien entendu, le Maroc, dont l'engagement dans le domaine des énergies renouvelables est reconnu à l'international, est concerné par cet engagement. C'est dans cet esprit que s'est construite la première centrale solaire privée d'El Jadida, dans l'unité industrielle de Nestlé dans la ville. La centrale produit 1,7 GWh d'électricité par an à partir d'un terrain de 7.000 m² qui abrite près de 2.600 panneaux photovoltaïques (PV).

tenaire et une ambition prometteuse !



Ainsi, elle contribue à éliminer plus d'un million de kilogrammes d'émissions de CO2 par an. Ayant mobilisé un investissement d'environ 12 millions de dirhams (1,3 million de dollars), la centrale a été construite en collaboration avec le leader des énergies renouvelables, Qair. « La station solaire Nestlé d'El Jadida représente une contribution à la stratégie énergétique nationale qui vise à produire, à l'horizon 2030, plus de 52% de l'électricité du Royaume à partir de ressources renouvelables, dont l'un des objectifs importants est de promouvoir la production propre dans notre tissu industriel », avait indiqué Aziz Rabbah, à l'époque ministre de l'Énergie, des Mines et de l'Environnement à l'occasion de l'inauguration de la centrale, en février 2021. L'usine Nestlé à El Jadida n'en est pas à sa première action de préservation de l'environnement, puisqu'elle a, déjà, lancé la conversion des combustibles au gaz de pétrole liquéfié, afin de réduire ses émissions en CO2 de plus de 3,7 millions de kilogrammes par an.

■ Village Modèle: pour une meilleure vie pour nos agriculteurs

Nestlé est, aussi, engagé pour l'amélioration de la situation économique de ses agriculteurs fournisseurs. Au Maroc, l'approvisionnement de Nestlé de plus de 60.000 tonnes de lait cru par an directement se réalise auprès de plus de 6.000 petites fermes de différentes tailles. C'est dans ce cadre que le projet de «Village Modèle» Taysr Al Hor a été inauguré dans la région de Doukkala. Sa mission ? Devenir un projet exemplaire

d'engagement du privé en faveur du développement des zones rurales au Maroc, et un exemple de la capacité d'initiative et de mobilisation des entreprises locales, pour favoriser les bonnes pratiques dans le secteur de l'élevage au Maroc, et participer ainsi à son développement et sa croissance. Le financement de ce projet a été assuré par un groupe de partenaires du secteur privé, réunis autour de Nestlé. Pour les agriculteurs, le « Village Modèle » est, principalement, porteur d'une dimension économique. Effectivement, les infrastructures mises en place visent l'optimisation des charges ainsi qu'une diminution du coût de la production laitière pour augmenter la rentabilité des éleveurs. Nestlé aide, ainsi, les agriculteurs et les générations futures d'agriculteurs à améliorer la sécurité, la qualité, la quantité, les pratiques d'élevage, la conservation de l'eau ainsi qu'à travers les meilleures pratiques environnementales grâce à une formation technique et aux compétences. Cela est réalisé au sein d'un centre dédié pour accueillir pour des sessions régulières de formation dispensées par la MAPM, l'ONSSA et plusieurs autres partenaires. Logistiquement, le Village comprend 3 hangars réservés à l'élevage, un centre vétérinaire, une salle de traite, un centre de collecte de lait et un centre de rationnement alimentaire pour stocker les fourrages et engrais de maïs. Nestlé vise aussi à aider les agriculteurs à améliorer la gestion du fumier en construisant des stations de biogaz qui réduisent les émissions de CO2 et fournissent du biogaz à usage domestique. L'énergie solaire est également prévue dans tous les centres de collecte de lait d'ici 2023.

■ Vers la croissance des activités de Nestlé au Maroc

Il faut dire que le Maroc porte une valeur importante pour Nestlé. Le Royaume est,

en effet, identifié comme une zone géographique clé au sein de Nestlé Moyen-Orient et Afrique du Nord, avec un potentiel de croissance important. C'est ce qui justifie la croissance soutenue de nombre d'employés de l'entreprise ainsi que les investissements réguliers de son unité industrielle à El Jadida. En 2020, la filiale marocaine de la multinationale suisse a investi 35 millions de dirhams dans l'usine. En 2021, un investissement supplémentaire d'une valeur de 4 millions de dirhams à des fins de rénovation a été déployé. Si autant d'investissements sont réalisés sur le marché marocain, c'est que la multinationale croit fort en la croissance du marché et reste à l'affût des opportunités commerciales qu'il représente. « Nous voyons des possibilités d'expansion et d'innovation dans plusieurs catégories de produits et nous sommes enthousiastes quant à notre potentiel dans le pays. Nous continuerons à investir dans notre personnel et nos activités afin de développer davantage notre entreprise et de continuer à avoir un impact positif dans la société », indique Mme Zaoui. C'est, d'ailleurs, dans cette dynamique que l'entreprise a repris la main, en juillet 2021, sur l'une de ses marques phares: Nespresso. Jusque-là, la marque de café était gérée localement par un distributeur local, dont l'équipe Nespresso rejoindra Nestlé Maroc. Cela a porté son effectif total à plus de 430 personnes entre les bureaux et l'usine de produits alimentaires. Les produits Nespresso sont proposés à la clientèle marocaine par l'intermédiaire d'un réseau de boutiques présent dans six villes, d'un site web e-commerce qui couvre l'ensemble du pays, et d'un centre de service clientèle. Les clients sont également encouragés à recycler leurs capsules en les déposant dans les différentes boutiques Nespresso.





Enseignement/formation professionnelle,

■ Obtenir un doctorat sans passer par le Bac, c'est possible

■ La formation professionnelle n'est pas synonyme d'échec scolaire, bien au contraire

AVEC un taux de chômage structurellement insignifiant, 2,3 % en 2019, avant la crise du Covid-19, moins de 3,5 % au printemps 2021 selon l'Office fédéral de la statistique (OFS), un niveau de vie et des salaires plus élevés que ses voisins, un excédent budgétaire récurrent (hors période Covid), une industrie, essentiellement tournée vers l'exportation, largement spécialisée dans les produits à haute valeur ajoutée, la Suisse est l'un des pays les plus prospères au monde. Sans matières premières ni débouchés maritimes, le pays a tout mis sur son capital humain. Les fameuses «vertus suisses» n'étant pas une légende, l'application, l'amour du

travail de qualité et l'esprit d'entreprise ont beaucoup joué dans l'éveil de la Suisse ces quatre-vingt-dix dernières années. Ajouté à cela un système éducatif aussi étonnant que performant où le taux de réussite au baccalauréat, ou certificat de maturité, dépasse rarement les 40%. Nous sommes très loin des 81,83% de taux de réussite chez nous, unanimement salué en 2020, pourtant, le pays alpin est champion mondial de l'innovation depuis onze années consécutives et celui qui présente le plus fort taux de prix Nobel scientifiques par habitant (Sept prix Nobel en chimie, cinq en physique et sept en physiologie et médecine).

Avec un taux avoisinant les 40%, quelle alternative pour les autres élèves? serait-on tenté de s'interroger. Une grande majorité poursuit tout simplement ses études secondaires, sans pour autant les valider par le fameux sésame. De sorte que plus de 90 % des jeunes parviennent à l'âge de 25 ans avec un titre du secondaire



L'université de Bâle, la plus ancienne de Suisse, est en raison de l'héritage intellectuel du philosophe d'Érasme au XVI^e siècle généralement comptée parmi l'un des lieux de naissance de l'humanisme (Crédit Ralf Roletschek)

LES ARCHIVES

INCLUS
DANS VOTRE
ABONNEMENT

Recherches par mots-clés
dans des milliers d'articles

Accédez à 30 années d'articles et d'analyses sur :
www.leconomiste.com/archives

II, avec ou sans maturité, et que 60 % des Suisses accèdent au marché du travail directement à l'issue de leur formation obligatoire ou post-obligatoire. Le paysage éducatif suisse comprend quatre niveaux: les degrés primaire, secondaire I et secondaire II, et tertiaire. La scolarité obligatoire se limite au degré secondaire I. Cependant, près de 91% des jeunes adultes jusqu'à l'âge de 25 ans obtiennent une certification du degré secondaire II (l'équivalent du lycée), que cela soit par un apprentissage (formation professionnelle), un gymnase (lycée de deuxième cycle général ou commercial) ou une école de culture générale (filiale santé, art, communication ou socio-éducative). Au niveau le plus élevé arrive le degré tertiaire. Ce dernier est

partagé entre le tertiaire A (comprendant les hautes écoles universitaires HEU (universités), les hautes écoles pédagogiques HEP (qui forment les enseignants) et les hautes écoles spécialisées HES), et le tertiaire B (formation professionnelle supérieure). Cette dernière filière est tout autant valorisée que la première. La formation professionnelle est, en effet, un des principaux piliers du monde du travail suisse et du système éducatif. Plus de deux tiers des jeunes y optent pour un apprentissage qui leur permettra d'entrer dans la vie active, avec la garantie d'évoluer grâce à de nombreuses passerelles vers l'ensemble de la formation professionnelle supérieure. Et c'est là que réside le secret. La grande force du système éducatif suisse réside d'une

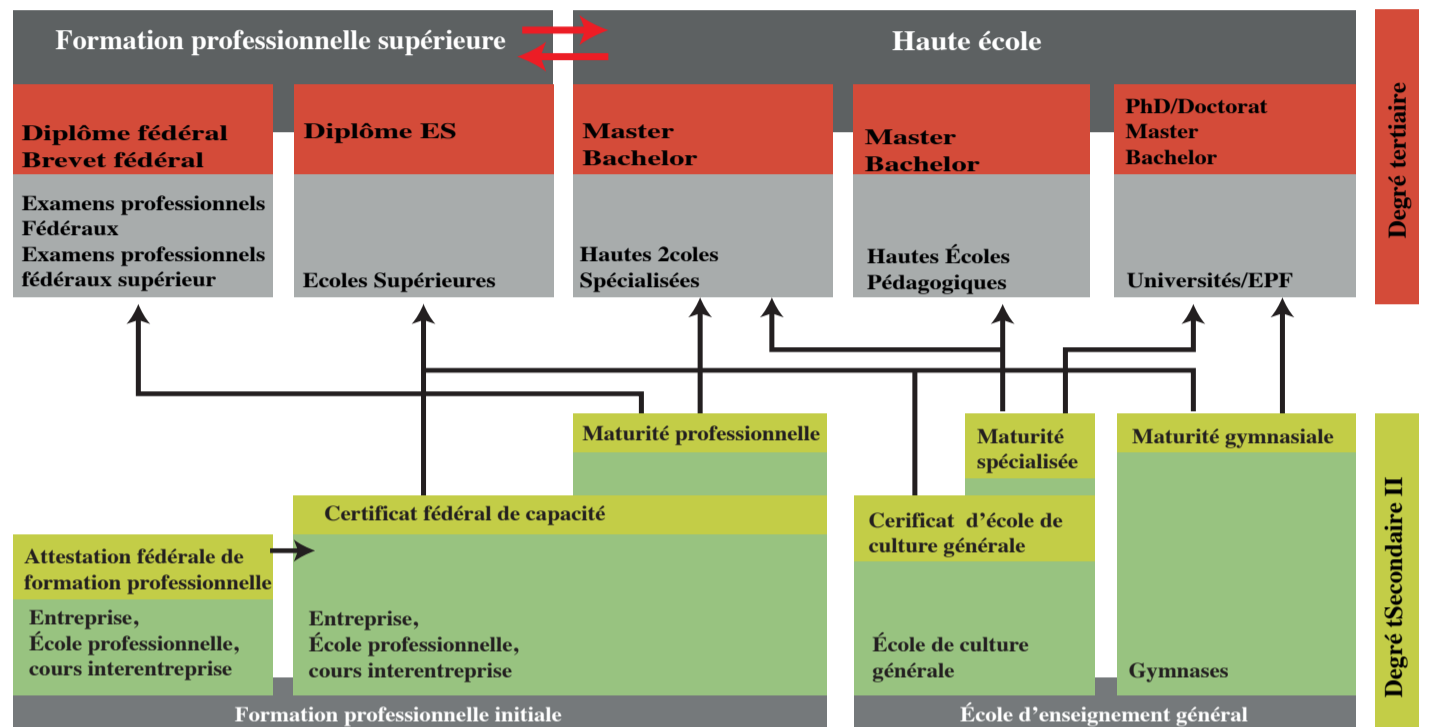


un système aussi étonnant que performant

Un système d'éducation offrant de nombreuses passerelles

part dans sa grande perméabilité: il existe de nombreuses possibilités de suivre une nouvelle formation ou de rattraper une formation. Le deuxième facteur de succès est la formation professionnelle duale: elle se déroule à la fois dans une entreprise formatrice et à l'école. Un système qui permet d'acquérir, par le biais de programmes variés et grâce à une connexion étroite entre la science et la pratique, la formation et l'emploi des compétences qui facilitent la transition vers la vie active. Ce qui explique en partie le faible taux de chômage des jeunes comparé au reste de l'Europe. D'autant plus que les innombrables passerelles entre les différentes filières de formation permettent une grande flexibilité si bien qu'il est possible d'obtenir un doctorat sans avoir obtenu de baccalauréat. □

Amine BOUSHABA



Le paysage éducatif suisse permet aux étudiants du supérieur une grande flexibilité et la possibilité d'un passage d'une filière à une autre (Source ODEC)

Sika Maroc

Leader de la chimie de la construction et de l'industrie offrant des solutions innovantes des fondations à la toiture en passant par la finition intérieure.



BÉTON



ÉTANCHÉITÉ



TOITURES



FINITION
DU BÂTIMENT



JOINTOIEMENT
& COLLAGE



RÉPARATION &
RENFORCEMENT



SOLS



INDUSTRIE

Votre Partenaire de confiance pour réaliser vos projets d'envergure.

Sika Maroc

Z.I Ouled Saleh, Bouskoura
B.P. : 191 27 182 Casablanca, Maroc

Tel. : (+212) 5 22 33 41 54
Fax. : (+212) 5 22 59 07 99

f i y Sika Morocco
http://mar.sika.com

BUILDING TRUST





Martin Vetterli: «Nous ne pouvons pas faire tourner une

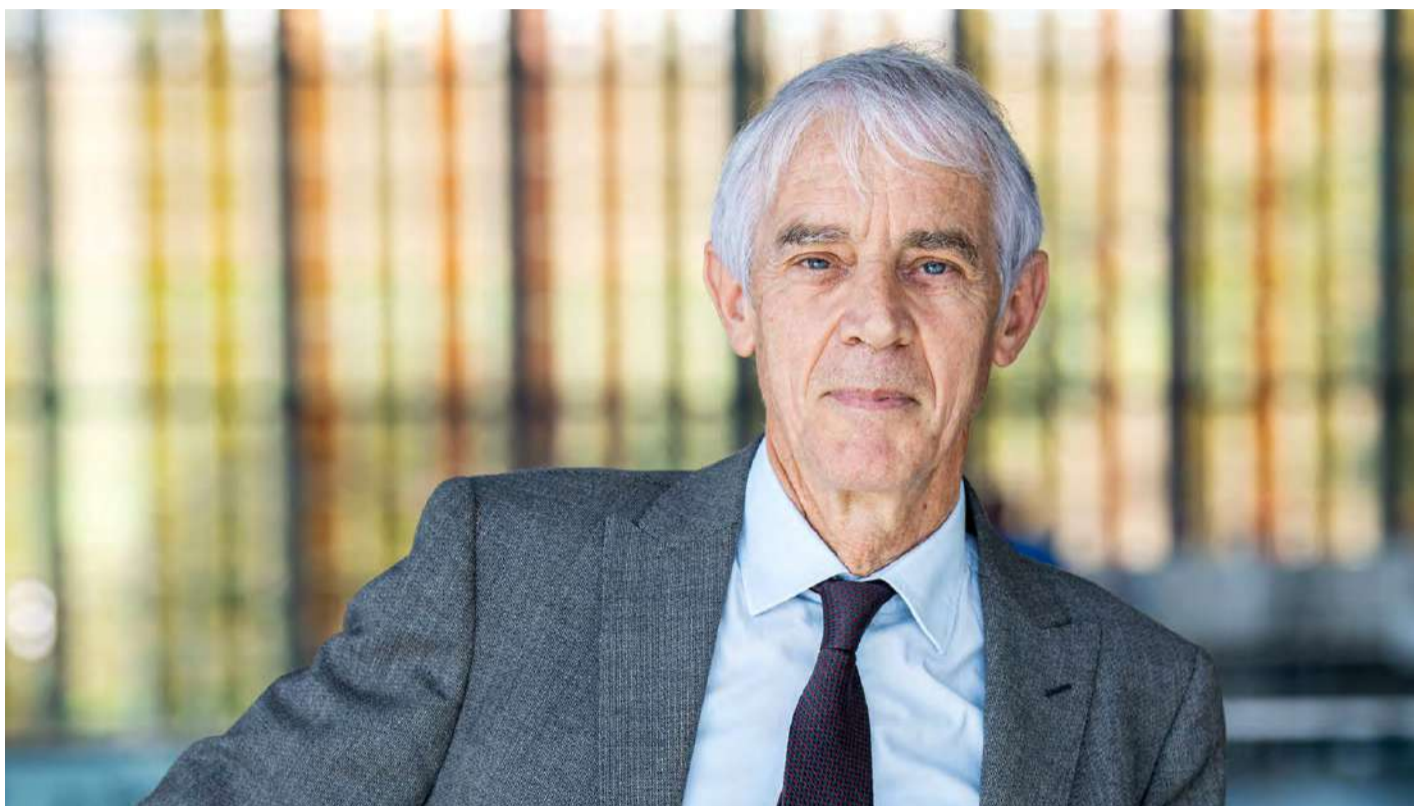
Chercheur, enseignant et fin connaisseur du paysage suisse de la formation et de la recherche, Martin Vetterli est président de l'EPFL (École polytechnique fédérale de Lausanne). En visite au Maroc dans le cadre des célébrations du centenaire de la présence diplomatique de la Suisse, Vetterli nous donne, ici, un éclairage sur les spécificités d'un système éducatif helvétique qui a fait ses preuves.

- **L'Economiste: La Suisse est depuis une dizaine d'années championne du monde de l'innovation. Quel est son secret?**

- **Martin Vetterli:** Il n'y a pas vraiment de secret, ni de recette toute prête, mais un ensemble de constantes fait de formations, d'éducation et de la possibilité de suivre des voies parallèles, comme la voie de l'apprentissage qui est très importante en Suisse. Celle-ci peut conduire vers un cursus supérieur. En fait, le système éducatif donne tout simplement la possibilité de choisir, en parallèle, entre différentes filières de haute qualité, sans que l'une ne soit considérée comme supérieure à l'autre.

- **Vous évoquez un ensemble de passerelles entre les différentes filières. En existe-t-il entre l'enseignement académique et la formation professionnelle? Quelle leçon peut-on tirer de l'expérience suisse?**

- La Suisse n'a pas de conseil à donner à qui que ce soit. Tout juste, nous pouvons expliquer notre démarche et apporter une aide s'il y a un intérêt exprimé. Mais le plus important en ce qui concerne la formation professionnelle en Suisse, c'est la formation duale qui implique les entreprises suisses, puisque les apprentis passent, à peu près, trois jours par semaine en entreprise où ils sont encadrés par des maîtres d'apprentissage et deux jours, à l'école pour des cours théoriques. Ce partenariat avec les entreprises est la clé du succès. Il s'agit d'un contrat social, très important, entre le milieu économique et le milieu de la formation. Il est parfois difficile d'expliquer



«Je suis très content de voir que l'éducation, l'enseignement, la recherche et l'innovation sont parmi les points clefs du nouveau modèle de développement marocain»

Source: © Olivier Christinat/EPFL, 2019.

ce système à l'étranger, parce que les entreprises ne comprennent pas toujours que participer à l'effort général de formation est dans leur intérêt. Former une main d'œuvre de qualité peut leur apporter beaucoup, même indirectement. Au final c'est le pays et le tissu économique dans sa globalité qui sont gagnants. C'est cela à mon avis la clé du succès.

bien fait, quel que soit le niveau de formation que vous avez obtenu, est l'un des grands principes chez nous. D'autant plus que nous avons besoin de tous ces métiers. Par ailleurs, nous proposons dans le cadre de la formation professionnelle des disciplines de pointe telles que l'informatique, la technologie avancée ou les métiers de services.

de formation professionnelle et le système universitaire qui sont deux voies possibles. De toute façon, nous ne pouvons pas faire tourner une économie en ayant que des doctorants en philosophie!

- **Pour préparer les sociétés de demain, l'enseignement et la formation doivent également investir des disciplines telles que la robotique, la digitalisation, l'imagerie et l'intelligence artificielle. Où se situe la Suisse dans cette course mondiale?**

- Il y a effectivement une course effrénée autour de ces disciplines, notamment avec les grandes puissances telles que la Chine ou les Etats-Unis qui y mettent énormément de moyens. Elles ont aussi des méthodes que personnellement je trouve problématiques, comme le manque de respect de la vie privée par exemple. Mais sans rentrer de ce débat, je dirais que dans cette course, au niveau de la recherche du moins, la Suisse s'en tire pas mal. Les entreprises de pointe sont très performantes. Ensuite il y a peut-être une maturité à acquérir, d'une manière plus générale, dans l'administration par exemple. Il y a des domaines où le public est moins agile et moins rapide que les

Dans le système suisse, vous trouverez beaucoup de personnes dans des postes très élevés et qui ne sont pas passé par le circuit académique. C'est même presque le contraire dans certains domaines, il vaut mieux passer par la formation professionnelle

- **Dans beaucoup de pays, une orientation vers une formation professionnelle est synonyme d'échec scolaire, alors qu'en Suisse, c'est une filière qui est valorisée. Est-ce que cela est dû aux légendaires «vertus suisses»?**

- Oui, là aussi il n'y a pas de secret. Cela fait partie de la culture suisse! Nous avons un très grand respect du travail bien fait. Vous pouvez trouver une personne ayant un doctorat mal effectuer son travail où un ébéniste qui fait un excellent travail. Ce respect du travail

Vous savez, j'aime toujours donner en exemple le précédent directeur de la plus grande banque suisse qui a commencé comme apprenti commercial et qui a gravi tous les échelons. Dans le système suisse, et c'est très important de le signaler, vous trouverez beaucoup de personnes dans des postes très élevés et qui ne sont pas passé par le circuit académique. C'est même presque le contraire dans certains domaines, il vaut mieux passer par la formation professionnelle. Il y a toujours eu un respect mutuel entre le système



«économie uniquement avec des docteurs en philosophie»

banques et les grandes entreprises industrielles qui ont acquis des talents précieux et sont aujourd'hui par exemple à la pointe de la digitalisation. Ceci dit pour en revenir à l'enseignement, il existe une douzaine d'universités en Suisse, dont sept sont dans le top 200 des meilleures universités dans le monde. Proportionnellement, c'est très intéressant.

Aux Etats-Unis on parle beaucoup d'université comme Harvard, Stanford ou Berkeley, mais proportionnellement il y a beaucoup moins d'universités dans le top 200 ou le top 500. Sachant que le système suisse est très particulier, avec un baccalauréat qui est relativement sélectif. Dans une cohorte de tranche d'âge, il y aura un quart ou un tiers qui suivra la voie gymnasiale (qui mène au bac). Le reste ira à la formation professionnelle. Il y a bien d'autres manières de faire carrière chez nous sans passer par le bac. Il faut dire que, grâce au contribuable suisse, le système universitaire est bien loti, ce qui en fait un outil extrêmement performant.

- Il existe en Suisse une grande diversité culturelle et linguistique. Cela est-il à votre avis, un handicap ou un atout pour l'éducation et la formation?

- Personnellement je pense que c'est un atout, mais un atout avec lequel il faut savoir travailler et qu'il faut gérer. Il faut savoir qu'en Suisse, historiquement on apprend deux voire trois langues. D'abord sa langue maternelle, plus une des langues nationales en plus de l'anglais. Donc nous avons une majorité de personnes trilingues. Même si cela se perd un peu puisque l'anglais aujourd'hui prend une place de plus en plus dominante.

Cette diversité de langues, que l'on retrouve également au Maroc, est très importante. La diversité culturelle est aussi très intéressante. La Suisse est un patchwork qui offre une connexion de cantons avec des cultures, des langues, des traditions et des religions différentes, qui ont appris à vivre ensemble. Cela n'a pas été facile. La confédération suisse est vieille de 700 ans. Entretemps, il y a eu des



«Il est parfois difficile d'expliquer ce système à l'étranger, parce que les entreprises ne comprennent pas toujours que participer à l'effort général de formation est dans leur intérêt»

Source: © Olivier Christinat/EPFL, 2018

guerres, des querelles intestines, jusqu'au XIXe siècle. La concorde est donc assez récente, mais les gens se sont rendu compte que ce vivre ensemble et cette diversité était la plus grande force du pays.

- Qu'advient-il des autres étudiants?

- Beaucoup d'entre eux passent (les deux tiers) par la formation professionnelle ou ce qu'on appelle les Ecoles de métiers qui peuvent aussi conduire à des études supérieures. Il y a également les

Hautes écoles spécialisées, qui sont des universités de sciences appliquées, que les étudiants peuvent intégrer après la formation professionnelle. Il y a beaucoup de façons de réussir, même pour un jeune qui n'a peut-être pas envie de passer des heures sur les bancs d'une école et préférerait un travail manuel, avec toujours cette possibilité d'y retourner plus tard. C'est cette diversité de passages possibles et ces passerelles toujours actives, qui créent cet écosystème éducatif très intéressant.

- Quelles sont les passerelles qui existent ou qui peuvent exister entre l'EPFL et des universités marocaines?

- Tout d'abord il y a beaucoup d'étudiants marocains qui viennent à l'EPFL, puisque la connexion francophone a toujours fonctionné. Et puis nous avons cette excellente collaboration avec l'Université Mohammed VI Polytechnique, dans le cadre du programme «Excellence in Africa» qui, comme son nom l'indique l'ambition de travailler avec les meilleurs chercheurs du continent et croyez-moi, ils sont nombreux!

À la fois au Maroc où il y a d'excellents chercheurs mais également sur l'ensemble du continent africain. Nous avons basé ce programme d'abord sur les personnes plutôt que les institutions et donc sur l'excellence des chercheurs. Des projets de recherche seront lancés dans les universités africaines et notre programme permet également de financer des thèses de doctorat. L'idée derrière tout cela et ça rejoint directement le nouveau modèle de développement du Maroc est qu'il est indispensable d'avoir des institutions d'excellence. □

Propos recueillis par
Amine BOUSHABA

A propos du nouveau modèle de développement marocain

«A travers nos contacts, j'ai eu connaissance du nouveau modèle de développement du Maroc. Comme président de l'EPFL, je suis très content de voir que l'éducation, l'enseignement, la recherche et l'innovation sont parmi les points clefs de ce modèle. Et je suis également très heureux de voir que le professeur Rachid Guerraoui, suisse-marocain et professeur chez nous à l'EPFL fait partie de la commission spéciale du modèle de développement (CSMD). Bâtir le futur d'un pays en offrant une éducation de pointe, de l'excellente dans la recherche et du transfert de technologie est sans doute la piste à suivre. Et les pays qui ont suivi cette approche montrent des résultats économiques très positifs. Un exemple que je connais bien en Suisse c'est cette proposition de rendre autonome les institutions d'enseignement supérieur. Heureusement pour nous en Suisse, c'est le cas, et si l'EPFL est aujourd'hui dans les meilleures universités polytechniques au monde, c'est aussi en partie grâce à cela. » □



Genève internationale

Un pôle de gouvernance mondiale

Genève est une ville très cosmopolite. 177 Etats y sont représentés, en plus de 750 ONG (Organisations non gouvernementales). Genève accueille quelque 32.000 fonctionnaires internationaux, diplomates et autres représentants étatiques. Elle enregistre chaque année plus de 4.700 visites de chefs d'Etat et de gouvernement, ministres et dignitaires. La ville organise plus de 3.400 conférences par an, avec la participation d'environ 182.000 délégués du monde entier. Genève offre aussi le calendrier le plus exhaustif d'événements internationaux.

COSMOPOLITE et ouverte sur le monde, la ville de Genève est l'un des centres névralgiques de la coopération et de la diplomatie internationale. Ce qui lui a valu le titre de «Genève internationale». Une appellation, voire un label ou encore une marque, qui fait référence à cet ensemble d'organisations internationales, de missions permanentes et ONG présentes sur le territoire genevois. Au fil des ans, ces organisations ont érigé Genève en pôle de compétences reconnu dans de nombreux domaines tels que la paix et le désarmement, le droit humanitaire, le travail et le commerce, la santé, la recherche ou encore le développement durable... De par son statut de ville hôte, cette métropole a une longue tradition d'accueil des représentations diplomatiques, d'ONG, de sièges de multinationales, d'acteurs scientifiques et académiques, de figures emblématiques de la société civile, de riches hommes d'affaires, de stars... Des acteurs qui ont souvent leur mot à dire sur des décisions qui engagent le monde entier, et qui s'engagent à trouver des solutions aux défis de nos sociétés. L'appellation «Genève internationale» renvoie justement à la particularité d'une ville pas comme les autres. Le monde entier y reconnaît autant un pôle de compétences en matière de coopération qu'un centre de diplomatie multilatérale.

Depuis la création de la Croix-Rouge en 1863, la Genève internationale s'est considérablement développée et diversifiée. Aujourd'hui, elle constitue l'un des premiers pôles de gouvernance mondiale. Elle incarne ainsi un engagement interna-



La Suisse s'est construite une image de crédibilité, de fiabilité et de qualité (infrastructures, accueil, urbanisme) qui constitue un atout majeur et permet au pays de jouir d'une excellente réputation pour ses engagements humanitaires et sa politique de bons offices (médiation entre les Etats et la politique d'Etat hôte, puissance protectrice...). Etant le premier centre mondial en termes de concentration de réunions et d'acteurs internationaux, la Genève internationale est un atout propre à la Suisse. Elle confère un poids et une renommée au pays dans les relations internationales, les médiations, les arbitrages... permettant ainsi d'accomplir de manière plus efficace les objectifs de la Confédération

tional majeur de la Confédération et de Genève en faveur de l'humanité. Chiffres à l'appui, à elle seule Genève accueille 42 organisations internationales dans le bassin lémanique (sur un total de 45 en Suisse), 177 Etats y sont représentés, en plus de quelque 750 organisations non gouvernementales (ONG). Genève accueille également quelque 32.000 fonctionnaires internationaux, diplomates et autres représentants de la société civile. C'est aussi l'une des villes les plus visitées par les chefs d'Etat, présidents, chefs de gouvernement, ministres des Affaires étrangères... Selon la Mission permanente de la Suisse auprès de l'ONU, Genève enregistre chaque année plus de «4.700 visites de chefs

d'Etat et de gouvernement, ministres et autres dignitaires». Elle accueille également plus de 3.400 conférences par an, avec la participation d'environ 182.000 délégués du monde entier, selon la même source. Genève offre aussi le calendrier le plus exhaustif d'événements internationaux.

La Genève internationale est également un instrument précieux et une plateforme de première importance pour la politique extérieure de la Confédération suisse. De par sa longue tradition humanitaire, elle incarne des valeurs centrales, dans lesquelles se reconnaît une vaste majorité de la population du pays. Enfin, la Genève internationale est une composante essentielle de l'identité de Ge-

nève, ainsi qu'un acteur économique considérable pour l'Arc lémanique.

Même si New York abrite le siège de l'Organisation des Nations Unies (ONU), Genève reste l'un des principaux centres mondiaux de la diplomatie multilatérale. Elle est aussi le centre de gouvernance mondiale. Autre argument fort de la ville, qui lui permet de maintenir son rayonnement mondial, Genève s'est engagé dans de nombreux réseaux de villes en Suisse et à l'international. Ce qui lui a permis de se rapprocher de grandes métropoles ayant les mêmes défis, les mêmes objectifs ou encore qui partagent des problématiques communes. □

A.R.

DEMANDEZ ET RENOUVELEZ VOS CRÉDITS À DISTANCE

creditbusinessonline.ma | 



Qui sont vraiment

■ La population la plus active de la diaspora maghrébine

■ Deux ministres du gouvernement ont fait leurs études en Suisse: Ryad Mezzour à l'EPFZ et Ghita Mezzour à l'EPFL

LES Marocains de Suisse représentent une population assez jeune, avec une moyenne d'âge qui oscille entre 30 et 39 ans. Sur la proportion entre les sexes, les femmes sont plus nombreuses chez les immigrants originaires du Maroc (10 pour 7 hommes)».

En fait, «l'histoire de l'immigration en Suisse (provenant du Maroc) est relativement récente, mais elle reste liée à celle de l'Europe, destination traditionnelle des migrants Marocains», précise Hicham Guesous, président de l'Association des cadres d'origine marocaine en Suisse (Acoms). En effet, selon une étude de l'Acoms, «avant d'arriver en Suisse, plus de 90% des migrants marocains ont transité par un autre pays limitrophe, notamment la France dans la plupart des cas, ou la Belgique et l'Italie. Par conséquent, les flux migratoires depuis le Maroc sont très liés à la France, et dans une moindre mesure à l'Espagne pour des raisons historiques (Protectorats



La communauté marocaine de Suisse monte en gamme. Si par le passé, elle était exclusivement issue de la classe ouvrière, d'artisans et de petits métiers... Aujourd'hui, une bonne partie des Marocains de Suisse a un statut social valorisant. Des chercheurs, des cadres, des universitaires, des enseignants... A elle seule, l'Ecole Polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL) a vu le nombre d'étudiants marocains passer d'une dizaine en 1980, à 265 en 2016... En 2020, ils étaient plus de 400, soit la 2^{ème} population étrangère après celle des étudiants français à l'EPFL! (Ph. Acoms)

français et espagnol qui ont duré de 1912 à 1956)». Selon le président de l'Acoms, le Royaume du Maroc fait partie des 15 pays pourvoyeurs du plus grand nombre de migrants au monde. Il est aussi le premier pour-

voyeur de migrants du continent africain devant l'Egypte (14^e) et l'Algérie (15^e), selon un classement réalisé par Frontex. Le Maroc est le 3^e pays pourvoyeur de migrants hautement qualifiés. C'est au début du XX^e

siècle et à partir de 1910 que les premiers marocains arrivent en France. En revanche, la Suisse ne devient une destination pour les populations maghrébines qu'à partir des années 80.

Sur les principales motivations

Cartographie de la diaspora marocaine

L'ASSOCIATION des cadres d'origine marocaine (Acoms) en Suisse mène des études sur la migration et les mécanismes favorisant sa réussite. Dans le cadre de ses travaux de réflexion, l'association a réalisé un sondage qui a porté sur une population de 60 personnes. Le taux de réponse s'élève à 55%. Parmi les participants à l'enquête, une grande majorité sont des hommes (90,9%) dont 69,7% sont diplômés et ont plus de 36 ans. Selon ce sondage, 62,5% des personnes ont vécu au Maroc avant d'arriver en Suisse. Les trois quarts sont installés entre les cantons de Vaud et de Genève. Le statut d'immigration de cet échantillon est représentatif en

termes de bonne intégration et stabilité car 72,7% sont mariés et 63,4% possèdent le permis C ou encore la nationalité suisse. Le sentiment est plutôt positif car plus de 75% des sondés pensent être bien intégrés et 21,2% estiment qu'ils sont en cours d'intégration.

La majorité des sondés se dit satisfaite des services publics consulaires marocains en Suisse, dont la qualité s'est nettement améliorée ces dernières années. Le consulat mobile, le nouveau numéro vert pour le renseignement et les prises de rendez-vous par téléphone, la grande disponibilité de l'ambassadeur... sont autant d'éléments cités. Concernant la vie culturelle et

associative, plus de la moitié des participants fait partie d'une association (51,5%) et presque la moitié (45,2%) participe à la vie de la commune. Ce qui renseigne sur une bonne intégration de cette population. L'entourage des personnes sondées est assez hétéroclite: 87,8% sont entourés de personnes de toutes origines. Ce qui renseigne sur une ouverture et très peu de communautarisme. L'échantillon des sondés a un très bon niveau d'études, car la grande majorité (87,9%) a atteint au minimum le 1^{er} cycle d'études universitaires. Par ailleurs, 84,9% des sondés sont stables sur le plan professionnel. La majorité d'entre eux sont salariés et disposent de

leur propre logement, que ce soit en location (63,6%) ou en tant que propriétaire (36,4%). Par ailleurs, en termes d'emploi, les personnes interrogées travaillent ou ont travaillé dans différents secteurs, puisque issues de formations diversifiées. En résumé, l'enquête Acoms démontre une forte corrélation entre la formation et l'intégration. En effet, plus le niveau d'études est élevé, plus les migrants sont intégrés avec un statut et une réussite sociale à la clé. Les résultats montrent également un niveau d'intégration élevé dans la vie associative et culturelle, une situation stable en Suisse, avec un titre de séjour permanent (Permis C) ou encore la nationalité. □



les Marocains de Suisse?

de séjour en Suisse, il y a certes les études supérieures mais il y a aussi et surtout «la recherche de meilleures conditions de vie... ou encore des demandes d'asile». Selon le Secrétariat d'Etat aux Migrants en Suisse (SEM), «en 2014, 699 demandes d'asile ont été déposées par des migrants marocains». Ce qui en fait un faible taux de reconnaissance comparé à d'autres pays d'origine. Depuis 2012, les demandes sont en baisse suite à la procédure accélérée dite «Fast Track». En effet, la rapidité des procédures a réduit l'attrait de la Suisse en tant que pays de destination aux yeux des migrants qui n'ont pas besoin d'être protégés lorsqu'ils viennent des pays jugés stables et sûrs comme le Maroc.

Force est de constater, l'immigration relativement facile des Marocains vers la Suisse s'infléchit brusquement dès janvier 1991. En effet, suite à la dénonciation d'un accord datant de 1963, la Suisse réintroduit l'obligation de visa pour les trois pays du Maghreb. De surcroît, l'application de l'accord de Schengen en décembre 2008 n'a pas arrangé non plus les choses.

Si par le passé l'émigration en Suisse concernait exclusivement les couches défavorisées et une population au chômage, aujourd'hui les études démontrent que la migration ne concerne pas uniquement les catégories sociales pauvres, les sans-emploi ou encore les réfugiés. Paradoxalement, la propension à migrer augmente avec les bonnes conditions sociales. D'ailleurs, la catégorie des étudiants marocains a fortement aug-

menté en Suisse en doublant quasiment chaque 12 ans par exemple de 268 en 1990 à 404 en 2003. A elle seule, l'Ecole Polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL) a vu le nombre d'étudiants marocains passer d'une dizaine en 1980, à 265 en 2016... En 2020, ils étaient plus de 400, soit la 2e population étrangère après celle des étudiants français à l'EPFL! Mieux encore, deux ministres du

viennent de pratiquement toutes les régions du Maroc: Oujda, Tétouan, Ksar El Kébir, Tanger, Fès, Meknès, Settat, Casablanca, Marrakech, Agadir, M'hamid Ghizlane, Guelmim... «Une grande partie d'entre eux retourne au pays d'origine. En revanche, ceux qui restent en Suisse sont généralement hautement qualifiés avec une réussite et un statut social généralement valorisant».

La diaspora compte plus de 7.000 ressortissants d'origine marocaine en Suisse. Les étudiants marocains constituent d'ailleurs la troisième nationalité à l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL), derrière les Suisses et les Français

gouvernement marocain actuel ont fait leurs études en Suisse: Il s'agit de Ryad Mezzour (Industrie et Commerce) à l'EPFZ et Ghita Mezzour (ministre en charge de la Transition numérique) à l'EPFL.

Selon l'étude menée par le Forum suisse (sur les migrations et la population) de l'Université de Neuchâtel, «le taux de personnes actives est plus élevé chez les Marocains, que pour le reste de la diaspora issue du Maghreb». Les deux tiers des ressortissants marocains en Suisse sont mariés, 24% sont célibataires... C'est dire que la majorité des émigrés marocains vit de façon stable au sein d'une famille, déduit l'étude.

D'après les données sociodémographiques de l'Association des cadres d'origine marocaine en Suisse (Acoms), les étudiants marocains qui poursuivent leurs études en Suisse

Mais qu'est-ce qui explique cette réussite sociale des étudiants marocains de Suisse? En fait, le système éducatif suisse est l'un des plus performants au monde grâce notamment à la formation professionnelle qui en constitue l'un de ses piliers. Selon l'Association des cadres d'origine marocaine en Suisse, «le Maroc peut s'inspirer du modèle suisse afin de revaloriser la filière de la formation professionnelle et lutter contre l'abandon scolaire tout en favorisant la réinsertion, sur le marché de l'emploi, des jeunes ayant des difficultés scolaires dans le système éducatif standard».

De l'avis du jeune chercheur marocain Rachid Guerraoui, professeur à l'Ecole Polytechnique fédérale de Lausanne depuis 1999 où il dirige le Laboratoire d'algorithmique distribuée et membre de la Commission

spéciale pour le nouveau modèle de développement marocain (CSMD): Généralement, «peu d'étudiants accèdent au baccalauréat, soit moins du tiers d'une classe d'âge. La sélection se fait dès l'âge de 11 à 12 ans entre ceux qui poursuivent vers le bac. Les autres vont vers la formation professionnelle, qui est très valorisée dans le système éducatif suisse». D'autant plus que les métiers manuels sont très bien rémunérés et le taux de chômage est des plus bas. Par ailleurs, les universités suisses sont très sélectives et assez autonomes. Elles sont classées parmi les meilleures au monde!» tient à préciser Pr. Guerraoui qui a d'ailleurs été le premier conférencier du cycle de conférences sur l'innovation et les questions du temps présent organisé par l'Ambassade de Suisse en partenariat avec l'Académie du Royaume du Maroc et l'Académie Hassan II des Sciences et Techniques.

Pour leur part, les migrants de travail sont principalement originaires de villes marocaines touristiques. Ce qui a favorisé des liens d'amitié ou de mariage lors de rencontres (au Maroc) avec des touristes de nationalité suisse. Par ailleurs, la sécheresse qui avait frappé le Royaume durant les années 80 a également incité des milliers de jeunes, issus de régions agricoles comme Azilal, Beni Mellal, Tadla, Beni Meskine... à émigrer en Suisse.

Autre particularité de la communauté, une proportion importante de Marocains d'origine juive. Une importance aussi bien numérique qu'économique. Les Juifs du Maroc sont basés essentiellement à Genève et, dans une moindre mesure, à Lausanne. Une population qui est très active dans le commerce/négoce, les professions libérales, l'enseignement, la recherche...

En 2021, les Marocains de Suisse sont estimés à plus de 7.000 résidents, selon les statistiques fédérales. Ce chiffre dépasse les 22.000 lorsque l'on compte les Marocains naturalisés suisses ou ceux issus des 2e et 3e générations, en provenance d'un pays limitrophe avec un autre passeport européen qui leur donne le droit de s'installer ou travailler en Suisse. □

Amin RBOUB

Liens avec le pays d'origine...

SELON des études de l'Acoms sur l'option de retour des migrants intégrés, les remontées d'informations sont au cas par cas. Ceci étant dit, le pays d'origine garde une place très importante auprès des Marocains-Suisses. «En effet, bien que la grande majorité de migrants marocains (69,7%) sont jeunes (+36 ans) et bien intégrés, la plupart, soit 84,8% des sondés, ont un fort attachement à leur pays d'origine avec un projet de retour. Malgré l'attrait de la dynamique actuelle au Ma-

roc, les efforts du gouvernement et l'employabilité élevée pour les migrants de retour, la propension à concrétiser le projet du retour reste faible, car les taux d'échec du retour au Maroc restent élevés (+70%) et le processus d'intégration après le retour reste un grand défi pour beaucoup (langue, milieu professionnel, culture...)», précise l'Association des cadres d'origine marocaine. Et d'ajouter: «Fort heureusement, avec le nouveau modèle du développement, il y a

une dynamique qui s'installe entre la diaspora marocaine en Suisse et le pays d'origine.

Cette diaspora qui suit avec grand intérêt tout ce qui se passe au Maroc, et tout particulièrement les grands progrès que le Royaume réalise ces derniers temps que ce soit sur la question nationale du Sahara, l'essor fantastique du secteur industriel, la gestion de la pandémie, les grandes avancées démocratiques avec les derniers scrutins... □



Une belle histoire

■ Un marché des plus influents

■ Des artistes contemporains recherchés des grands collectionneurs

■ Des musées prestigieux

SON installation monumentale a attiré les regards du monde entier, lors de l'ouverture de l'exposition de la collection Pinault, à la Bourse de Commerce à Paris, en mai dernier. Présentée dans la Rotonde, l'installation la plus célèbre de l'artiste suisse Urs Fischer «Untitled, 2011» est montrée pour la première fois en France.

Le pays des mille et cent musées

RARES sont les pays du monde à abriter autant de musées que la Suisse, par rapport au nombre d'habitants. La Confédération ne compte pas moins de 1.129 musées, selon le recensement de l'Office fédéral de la statistique (2019). Musée des sciences naturelles, musées d'archéologie, d'histoire et d'ethnographie, musée international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge... l'offre muséale est extrêmement variée et attire Suisses et touristes en masse. La majorité de la population suisse a fréquenté des musées, expositions ou galeries en 2019 (71%). Ils font ainsi partie des institutions culturelles les plus fréquentées, juste derrière les monuments et sites (74%) et les concerts en tout genre (72%). Les institutions muséales ont totalisé 14,2 millions d'entrées cette même année. Si le Kunsthaus, le Musée Rietberg à Zurich, la Fondation Beyeler, la Maison des arts électroniques à Bâle, le Musée d'art et d'histoire à Genève ou encore Château de Beaulieu qui abrite la célèbre collection d'art brut à Lausanne font partie des musées les plus prisés, on peut constater que 60 musées les plus fréquentés cumulent près de 9 millions d'entrées, soit près des deux tiers du total de l'année. L'ensemble des institutions conservent quelque 75,2 millions d'objets. Les musées de sciences naturelles sont ceux qui, au total, conservent le nombre le plus élevé d'objets... □



L'œuvre emblématique de l'artiste zurichois Urs Fischer a attiré les regards du monde entier lors de l'exposition de la collection Pinault à Paris (Ph. DR)

Fischer l'a repensée à l'échelle du site, une «place publique» couverte d'une coupole culminant à presque 40 mètres. L'œuvre emblématique est composée de sculptures en cire, il s'agit d'un groupe de bougies monumentales que l'on allume au premier jour de leur exposition: la réplique

grandeur nature d'un célèbre groupe sculpté de la période maniériste L'Enlèvement des Sabines (1579-1582) de Giambologna, sept chaises diverses (d'un tabouret africain à la banale chaise plastique en passant par le fauteuil d'avion), que contemple l'effigie de l'artiste Rudolf Stingel (ami et pair

d'Urs Fischer). Au fur et à mesure de son exposition et de la consommation, l'œuvre exprime l'impermanence et la destruction créatrice. L'artiste Zurichois, irrévérencieux par excellence, compte aujourd'hui parmi les artistes contemporains les plus recherchés au monde par les grands collectionneurs. Autre artiste plasticienne, dont les travaux ont largement dépassé les frontières helvétiques: Pipilotti Rist. Artiste visuelle mêlant la vidéo, la sculpture et les bandes sonores, ses œuvres éblouissantes plongent le spectateur dans des projections colorées qui explorent la relation entre la nature, le corps, le genre, la sexualité et la technologie.

L'artiste, qui décrit ses œuvres comme des «utopies alternatives», a notamment montré son travail au M2A de New York, au Musée d'art contemporain de Houston, au Centre Pompidou à Paris ou encore au Musac de Castilla y León et lors de la 51e Biennale de Venise. Dans le sillage de ces grands noms, une multitude d'artistes, émergent ou installés, audacieuse et exubérante, s'exprime très loin d'une image d'Epinal faite de chalets alpins et de cimes enneigées. Il faut dire que le pays, malgré sa modeste taille, est l'un des plus influents sur l'échiquier de l'art international. Si les deux places fortes de l'art restent Zurich et Bâle, les villes de Lausanne et Genève ne sont pas en reste.

La capitale économique est le siège d'une dizaine de musées consacrés à l'art (dont le fameux Kunsthaus, doté de fabuleuses collections impressionnistes) et de plus d'une centaine de galeries, dont quelques-unes des plus



L'artiste, Rist Pipilotti, décrit ses œuvres comme des «utopies alternatives». Son travail a été exposé notamment au MoMA de New York, au Musée d'art contemporain de Houston, au Centre Pompidou (Ph. © P. Rist)



de l'art

influentes. Bâle, de son côté, est le siège de la plus grande foire d'art au monde, Art Basel, qui fête son cinquantième anniversaire et où quelque 300 galeristes brassent en cinq jours des centaines de millions de dollars. La ville de Genève a tôt fait de se greffer à la locomotive avec l'ouverture du Musée d'art moderne et contemporain, dès 1994. C'est également dans cette ville que se sont installées maisons de vente Sotheby's, Christie's. Quant à la ville de Lausanne, elle est détentrice de l'une des plus belles collections d'art brut au monde, issue d'une donation de Jean Dubuffet. Il faut dire que l'engouement des Suisses pour l'art ne date pas d'hier, le pays est considéré comme une terre de collectionneurs. Les familles industrielles ont d'ailleurs joué un grand rôle dans la constitution d'un patrimoine très significatif, à l'instar de la collection Oskar Reinhart à Winterthour ou celle d'Emmanuel Hoffmann à Bâle. □



A.Bo La fréquentation des musées a augmenté de 6% en 2019 pour atteindre 14,2 millions de visiteurs (Ph. DR)

**Aider les agriculteurs
À combattre le changement climatique.**

**45 ans d'innovation
et d'engagement pour une
agriculture durable au Maroc.**

#goodgrowthplan

f /syngenta.ma ▶ Syngenta Maroc

www.syngenta.ma

syngenta



Un pays gourmand



La brisolée, repas campagnard valaisan. Châtaignes rôties servies avec divers ac-compagnements: Vin, fromage, viande séchée... (Ph. Fanny Schertzer)

■ Une cuisine du terroir et de tradition

■ Plus de 400 produits recensés comme patrimoine culinaire

IL y a bien sûr le chocolat, les fromages: Gruyère, Emmental, Tête de Moine, Vacherin ou Sbrinz, il y a le Muesli, désormais indispensable à tout petit déjeuner healthy. Il y a également les spécialités conviviales à déguster en famille ou entre amis: l'inévitable raclette et l'indémodable Fondue. Avec sa cuisine robuste aux origines paysannes, la Suisse est définitivement un pays gourmand. Des plats et des mets qui sentent bon le terroir, entre montagnes et verts pâturages, et qui ont séduit un grand nombre d'amateurs à travers le monde. Dans ce pays fier de sa diversité culturelle, religieuse et linguistique, (quatre langues natio-

nales: l'allemand, le français, l'italien et le romanche), la culture de bien manger est omniprésente, que ce soit autour d'un repas gastronomique dans l'un des nombreux restaurants étoilés qu'abrite le pays ou autour d'un plat traditionnel proposé par une auberge typique. Les goûts et les spécialités culinaires changent d'une vallée, d'une ville, d'un canton à l'autre. D'ailleurs, la frontière linguistique qui sépare les Suisses germanophones des francophones s'appelle la «barrière des roestis» ou Roestigraben en allemand. Le rösti étant une galette de pommes de terre, typique de la Suisse allemande. Preuve, s'il en est, que la gastronomie et la géographie vont toujours de pair. Avec une forte influence, française, italienne et allemande, associée à une longue tradition, la gastronomie suisse réussit le pari d'être riche, roborative, variée et raffinée en même temps. Une cuisine crossover, bien avant que le

concept ne soit à la mode. Dans le Tessin, les grotti (trattoriats typiques de la région), proposent risotto, salami, polenta, antipasti, poissons marinés, bœuf braisé ou encore un délicieux minestrone. A Neuchâtel, la part belle sera faite aux poissons du lac, bondelle, truite ou brochet, la fondue neuchâteloise aux trois fromages ainsi que les saucissons typiques de la région.

Des spécialités culinaires qui changent d'une vallée, d'une ville, d'un canton à l'autre

A Genève, la longeoile, spécialité charcutière genevoise et le gratin de cardons épineux (immanquable des repas de Noël) se révèle incontournable. Grison et ses capuns, le Leckerli (gâteaux à base de miel, de fruits confits et d'amande) de Bâle, le fameux Mostbröckli d'Appenzell, la saucisse de Saint-Gall ou

encore les cerises de Zoug, ce sont plus de 400 produits du patrimoine culinaire qui sont recensés sur le très officiel site du Patrimoine culinaire suisse. Le référencement a été initié par l'Association Patrimoine culinaire suisse, fondée en 2004, par des experts des produits du terroir et de l'agriculture, suite à une décision de référencement fédérale. L'association s'est fixée comme but de recenser au niveau national les produits alimentaires traditionnels, leurs caractéristiques, leur histoire et leur mode de production.

Les produits inventoriés répondent à trois critères: ils ont une valeur particulière pour les gens d'une région, d'un canton, voire de la Suisse entière, ils sont connus depuis au moins 40 ans (c'est-à-dire qu'ils ont été transmis d'une génération à la suivante) et enfin, ils sont encore confectionnés et consommés à l'heure actuelle. □

A.BO





PARTENAIRE DE TOUS LES SECTEURS ÉCONOMIQUES

Chaque jour, les hommes et les femmes qui composent Afriquia SMDC œuvrent à éditer le premier réseau de stations-service au Maroc. Afriquia SMDC est avant tout une marque citoyenne et un acteur responsable et engagé qui favorise la création d'emplois et le développement des compétences.

Ces engagements confortent Afriquia SMDC dans sa position de partenaire privilégié de tous les secteurs économiques.





Un pays gourmand



Le plus petit des grands vignobles



Dans un décor de carte postale, les vastes vallées du Tessin donnent naissance à des vins d'excellente qualité, renommés à travers le monde (Ph. swisswine.ch)

L'HISTOIRE a commencé il y a quelque 111.000 ans, lorsque le territoire correspondant à la Suisse actuelle était recouvert d'une épaisse couche de glace pouvant atteindre le kilomètre d'épaisseur. Les contorsions des différents glaciers vont donner naissance à des moraines, des amas de débris rocheux érodés et transportés par les glaces, que l'on retrouve dans tous les vignobles du pays, qu'ils soient alpins ou lacustres, nous informe le site SwissWine, le portail officiel de la vigne et du vin suisses. «Une influence glaciaire qui va donner une empreinte particulière au vignoble helvétique à la différence des autres grandes régions viticoles européennes», précise la plateforme. Si la culture viticole helvétique ne remonte pas à aussi loin, on trouvait déjà à l'époque romaine des vignobles, bien que des indices archéologiques tendent à prouver que la culture de la vigne existait

en Valais bien avant. Aujourd'hui, il existe une vingtaine de cantons produisant du vin en Suisse. Cependant c'est dans les cantons de Genève, Neuchâtel, Tessin, Valais et Vaud que se concentre l'essentiel de la production. Depuis 2008, tous les vins sont soumis à la réglementation A.O.C Suisse. Avec 252 cépages recensés par les statistiques officielles, le petit vignoble helvétique (15.000 hectares), affiche une diversité variétale unique au monde, avec une multitude de terroirs différents et de micro-climats.

L'ensemble de la production ne dépasse, cependant, pas les 100 millions de litres par année. De quoi satisfaire environ un tiers des besoins du marché suisse. Par conséquent, la quasi-totalité de la production est consommée localement, seuls 1 % à 2 % sont exportés. De-

«Une influence glaciaire qui va donner une empreinte particulière au vignoble helvétique à la différence des autres grandes régions viticoles européennes»

puis trois décennies, les vignobles et les vins suisses connaissent des mutations profondes. Le pays, autrefois réputé pour ses blancs, produit depuis quinze ans une majorité de vin rouge. Des dizaines de cépages oubliés ou inconnus

ont fait leur apparition sur tout le territoire. Ceux-ci sont classés en trois groupes: Les cépages indigènes, ils représentent 37 % des cultures. Il s'agit principalement du chasselas mais aussi du gamaret, du garanoir, de la petite arvine ou du cornalin. Les cépages traditionnels non originaires de Suisse, mais complètement intégrés. Pinot Noir, Gamay, Merlot, Sylvaner... Présents pour certains depuis plusieurs siècles, ils occupent désormais la grande majorité du vignoble helvétique. Enfin les cépages allogènes. Fruits de croisements, depuis le xx^e voire le xxii^e siècle, afin d'obtenir des variétés plus précoces, plus tanniques, plus colorées ou offrant une aromatique plus adaptée au marché. Il s'agit de chardonnay, müller-thurgau ou encore syrah. □

A.BO



LA RADIO DES URBAINS ACTIFS

Radio partenaire:



Casablanca **92.5** • Rabat **106.9** • Marrakech **90.5** • Agadir **99.7** • Tanger **103.3**
Tétouan **87.8** • Fès **98.8** • Fès Ville Nouvelle **97.2** • Meknès **97.2** • Kénitra **106.9**
Mohammedia **92.5** • El Jadida **97.3** • Settat **106.4** • Chefchaoun **106.4** • Taounat **95.6**
Essaouira **96.8** • Safi **92.3** • Taza **103** • Tiznit **103.1** • Taroudant **104.9** • Tafraout **95.9**
Guelmim **96.8** • Tan tan **95.2** • Skhour Rhamna **92.2**

www.atlanticradio.ma



Ces Suisses qui ont

■ Artistes, scientifiques, hommes et femmes de lettres, personnages d'influence...

■ Portraits choisis

Du héros médiéval Guillaume Tell au philosophe Jean-Jacques Rousseau en passant par la romancière et épistolière du XVIIIe, Madame de Staël, ou Henri Dunant, fondateur de la Croix rouge, les personnages Suisses qui ont marqué l'histoire sont légion. Hommes et femmes de lettres, de science, personnages d'influence, cinéastes, metteurs en scène, plasticiens, chanteurs, sportifs... beaucoup ont porté les couleurs helvétiques à travers le monde. Voici quelques portraits choisis de celles et ceux qui ont laissé une trace dans notre époque contemporaine.

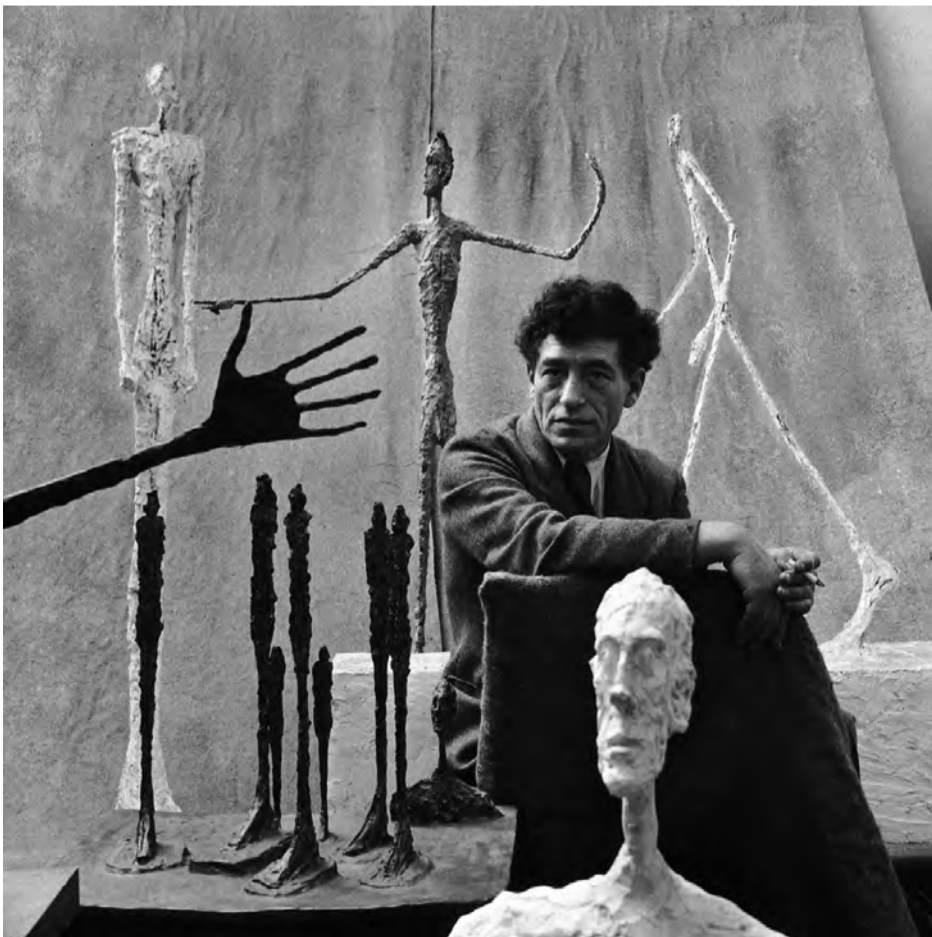
Blaise Cendrars, l'écrivain bourlingueur



«**M**ON père m'avait puni. La punition consistait à m'enfermer dans ma chambre, de laquelle je me suis échappé en sautant cinq étages de balcons à balcons, pour courir à la gare et sauter dans le premier train qui passait. Le train partait pour Bâle. De Bâle en Allemagne, de l'Allemagne à Moscou et de Moscou

à Pékin. J'avais seize ans...» dans une interview accordée au journaliste François-Achille Roch, en 1955, l'auteur de «*Emmène-moi au bout du monde*» évoque sa vie aventureuse guidée par le hasard qui l'a mené à travers le monde. S'ensuit une longue série de voyages de Saint Pétersbourg, à Sao Paulo en passant par New York, qu'il racontera dans une autobiographie très libre en quatre volumes. «*L'homme foudroyé*» (1945), «*La main coupée*» (1946), «*Bourlinguer*» (1948) et «*Lotissement du ciel*» (1949), un chef-d'œuvre condensant les expériences d'une vie aventureuse hors du commun. Entre temps, l'homme qui a fait l'éloge de la paresse, notamment dans ses fameuses correspondances avec Henry Miller, aura une vie bien remplie. Poète, écrivain révolutionnaire et aventurier, il s'engagera dans la Légion étrangère, lors de la première guerre mondiale. Il s'en sortira avec un bras amputé. Naturalisé français en 1916, il fera un long séjour au Brésil qui lui inspirera son best-seller «*L'Or*», qui rencontre un succès mondial, ses talents se confirment à travers ses romans suivants, «*Moravagine*» (1926) et «*Les confessions de Dan Yack*» (1929). Entre romans, écrits autobiographiques, poèmes et reportage, l'homme décédé en 1961 laissera plus d'une cinquantaine d'ouvrages marquants. □

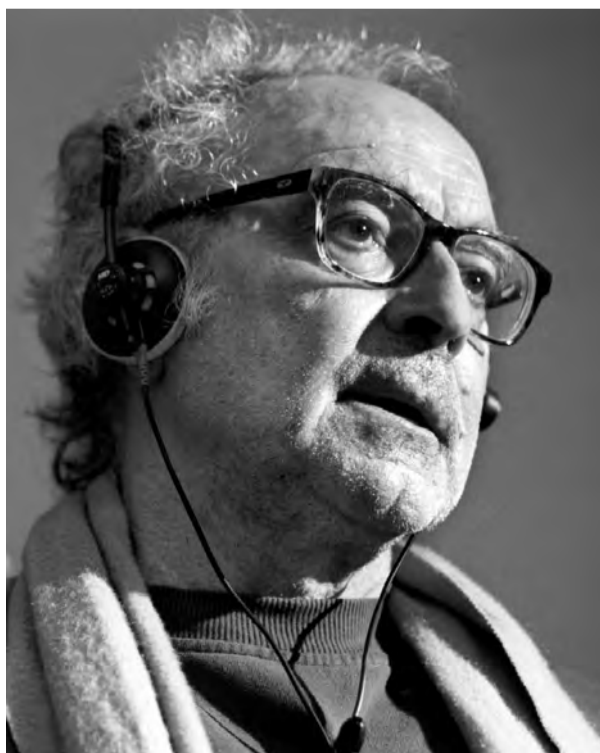
Alberto Giacometti, l'homme qui marchait



SES silhouettes longilignes attirent les foules du monde entier du musée du Guggenheim à Bilbao en passant par le MET à New York, Beaubourg à Paris ou le MMVI à Rabat. Alberto Giacometti, aura été, au même titre que Picasso, l'un des plus grands artistes du XXe siècle. Comptant parmi les principaux sculpteurs de l'après-guerre, il fut aussi peintre et dessinateur. Né en Suisse au sein d'une famille d'artistes, son père, le célèbre peintre

néo-impressionniste Giovanni Giacometti, l'initiera à la peinture et la sculpture. Il s'installe à Paris et occupe un petit atelier de 23 mètres carrés près de Montparnasse, qu'il gardera jusqu'à la fin de ses jours. De cette pièce étriquée, Giacometti élaborera une vision très personnelle du monde qui l'entoure. L'artiste traversera la vague surréaliste, aux côtés d'André Breton, Max Ernst et Juan Miro, dont il gardera la vision onirique. Il trouvera sa voie personnelle avec ses silhouettes désormais inscrites dans l'imaginaire collectif. Longilignes et fragiles silhouettes d'hommes et de femmes immobiles ou saisis en mouvement. Ces œuvres aux contours flous, comme rongées par le temps, rappelle ce que notre mémoire permet de conserver des formes et interpelle ce qu'il y a en nous d'existential et de spirituel. □

Jean-Luc Godard, le cinéma qui fait des vagues



S'IL est né à Paris, Jean-Luc Godard est bel et bien Suisse. Monument du cinéma mondial, le réalisateur a profondément bouleversé le septième art avec son style inclassable. C'est sur les bancs de la Sorbonne qu'il rencontrera au détour des ciné-clubs qu'il fréquente assidûment François Truffaut, Jacques Rivette ou encore Eric Rohmer. La bande va s'exercer d'abord à la critique cinématographique dans *Les Cahiers du cinéma*, magazine qui va changer la manière de considérer le 7ème Art et poser les premières



marqué l'Histoire

pierres de ce que sera la Nouvelle Vague. En 1960 il réalise son premier long métrage, «A bout de souffle», avec Jean-Paul Belmondo et Jean Seberg, pour lequel il décrochera un Ours d'argent au Festival de Berlin.

Avec Mai 1968, le réalisateur s'engage résolument du côté d'un cinéma politique. Il participe vivement aux contestations qui feront annuler le Festival de Cannes de cette année. Il ne se réconciliera avec le festival qu'à partir

de 1980 avec trois films sélectionnés: «Sauve qui peut la vie» avec Isabelle Huppert et Jacques Dutronc, «Passion» en 1982 et «Déetective», en 1985 avec Johnny Hallyday. Il recevra finalement le Prix du Jury pour «Adieu au langage» en 2014 et un Oscar d'honneur en 2010 pour l'ensemble de sa carrière. Il obtient également le Lion d'or au Festival de Venise pour «Prénom Carmen». □

Ursula Andress, l'iconique James Bond girl

SA sortie de l'eau en bikini blanc, dans «James Bond 007 contre Dr No», en 1962, électrise le public du monde entier. Son rôle dans le premier James Bond lui vaut d'ailleurs un Golden Globe et une notoriété universelle. Celle qui fut considérée comme l'une des plus belles femmes du monde, ne se contentera pas d'un rôle de sexe symbole planétaire, mais réussira à s'imposer à l'écran de Cincinnati à Hollywood, grâce à son jeu d'actrice et son charisme exceptionnel. La Bernoise épouse l'acteur et réalisateur américain John Derek. Elle donnera ensuite la réplique à Elvis Presley, Franck Sinatra, Dean Martin, Orson Wells. L'actrice s'illustrera également dans «Les tribulations d'un Chinois en Chine», avec Jean Paul Belmondo (dont elle sera la compagne, après sa séparation avec Derek), dans «La Dixième victime» avec Marcello Mastroianni. Elle fera face à Charles Bronson et Alain Delon dans «Soleil Rouge». □



Annemarie Schwarzenbach, la rebelle

ÉCRIVAINNE, journaliste, archéologue, poétesse et exploratrice, la Zurichoise Annemarie Schwarzenbach aura passé sa courte (1908/1942) mais intense vie à parcourir le monde. De ces pérégrinations, nous parviendront une série de reportages, publiés dans différents journaux alémaniques dans les années 1930-1940 comme la «Neue Zürcher Zeitung» et le «National-Zeitung», entre autres, où elle rend compte des événements qui se déroulent dans le monde. A cela s'ajoutent des recueils de poésie «Kongo-Ufer Aus Tétouan», traduit de l'allemand en «Rives du Congo/Tétouan», des textes où se mêlent récits de voyage et poésie comme «Où est la terre des promesses?» (Alle Wege sind offen), écrit depuis l'Afghanistan (qu'elle atteindra en voiture depuis la Suisse) et où elle s'interroge sur la place des femmes en terre d'Islam. Annemarie laissera également des récits biographiques comme «La mort en Perse» ou encore des séries photographiques. Du Proche-Orient au Maroc, en passant par les Etats-Unis, l'Europe de l'Est, l'Iran, l'Afghanistan ou encore le Congo, ce sont des horizons infinis qui s'ouvrent à la globe-trotteuse, âgée de 30 ans à peine. Née dans une famille d'industriels suisses issue de la haute bourgeoisie et proche de l'extrême droite, ouvertement homosexuelle, Annemarie Schwarzenbach trouvera dans l'écriture une façon de se rebeller face à l'ordre éta-



bli. Elle publie son premier roman «Les Amis de Bernhard» en 1931. Elle a alors 23 ans et s'engage activement dans la lutte contre le nazisme. □

A.BO



Tourisme: Les ingrédients

■ Une vision fondée sur des idées empruntées à l'économie industrielle

■ Des structures de promotion en rupture avec les schémas classiques

■ Les grilles d'analyse de l'OCDE et du WEF

LA politique touristique de la Confédération helvétique mise sur la marque «Suisse». Mais attention, il ne s'agit pas là d'une simple stratégie de communication ou de promotion, ni d'un slogan! «Il s'agit plutôt d'une vision de la politique touristique qui consiste à gérer la Suisse, pays à vocation touristique, comme une entreprise virtuelle ou une sorte de holding du tourisme suisse». Selon une étude de l'OCDE (Organisation de coopération et de développements économiques), «cette vision de politique touristique est fondée sur des idées empruntées à l'économie industrielle. Elle repose sur la coopération horizontale, verticale et latérale des entreprises, branches et organisations touristiques... Cependant, la coopération n'est pas considérée comme une fin en soi». De plus, elle ne représente qu'un outil parmi d'autres. Concrètement, cette coopération permet à des entreprises touristiques en concurrence de conjuguer leurs efforts pour réaliser des économies d'échelle,



Les lacs, les forêts, les montagnes, l'architecture, l'urbanisme, l'arrière pays... sont autant d'atouts qui plaident en faveur d'un fort positionnement suisse en matière de tourisme durable



Stratégie «Swisstainable», l'argument durable...

«L'AVENIR du tourisme suisse est dans la durabilité», s'accordent à dire les experts et les professionnels de la Confédération helvétique. «La nature est notre principal atout», soutient Martin Nydegger, directeur de Suisse Tourisme. Pour capitaliser sur l'argument du tourisme durable, la Suisse a mis en place une stratégie, appelée «Swisstainable». Cette stratégie vise à aider l'industrie touristique de la Confédération à mettre en oeuvre des solutions durables. Il s'agit d'un programme ambitieux puisqu'il vise à embarquer à bord 4.000 prestataires touristiques d'ici 2030. Du coup, toutes les entreprises de l'écosystème s'engagent à prendre des mesures spécifiques en matière de durabilité. In fine, la stratégie «Swisstainable» enclenche un mouvement et une dynamique entre acteurs et professionnels lesquels partagent des connaissances, des expériences, créent de l'émulation, fédèrent d'autres partenaires et prestataires... Suisse Tourisme est l'organisation nationale de promotion du tourisme. Depuis plus de 100 ans, sur mandat du gouvernement, elle promeut la demande nationale et internationale pour la Suisse en tant que destination de vacances, de voyages et de congrès. Elle commercialise la Suisse auprès de 22 marchés et emploie 240 personnes à travers le monde. □

des avantages et réseaux communs, et surtout une baisse des coûts d'organisation. Du coup, «le champ des forces exercées par la concurrence et la coopération fait apparaître l'innovation susceptible d'améliorer et de rajeunir l'offre dans les secteurs, les produits, les canaux de distribution, la qualité, les structures organisationnelles...», analyse l'étude de l'OCDE. C'est finalement ce qui permet à l'offre et au produit touristique suisse de bénéficier d'avantages compétitifs vis-à-vis de la concurrence.

D'un point de vue organisationnel, le tourisme suisse est focalisé sur le client individuel. Les structures fonctionnent avec deux instruments: L'ancien office national suisse du tourisme a été profondément réorienté

et réorganisé. Les relations publiques et la promotion ont cédé la place au marketing ciblé de destination axée sur des résultats chiffrables. Baptisée Suisse Tourisme, la nouvelle organisation intervient directement sur les marchés avec un système de management, d'information et de réservations. L'information est traitée par des centres d'appels spécialisés. Le matériel promotionnel est diffusé par une firme d'expédition. Cette réorganisation a permis à la Confédération de réduire considérablement ses coûts de fonctionnement et de personnel (à moins de la moitié).

Par ailleurs, la spécificité de cette organisation du marketing de destination, qui est appuyée par tous les milieux touristiques au gré d'une plani-



de succès de la destination

fication commune et sous forme d'une participation au système d'information et de réservation a poussé l'économie suisse à développer de nouveaux produits touristiques, de nouveaux canaux de distribution via des supports des technologies de l'information, de nouveaux standards de qualité et de nouvelles structures de coopération à tous les niveaux.

La Suisse est une destination touristique de premier ordre. Son territoire aux dimensions modestes foisonne de sites remarquables et de curiosités culturelles. De surcroît, la Confédération helvétique dispose d'excellentes infrastructures et d'entreprises touristiques axées sur la qualité. Le tourisme est une branche phare de l'économie suisse, en particulier dans l'espace alpin. La stratégie touristique, approuvée par le Conseil fédéral en novembre 2017, constitue la base de la politique fédérale du tourisme. De par sa politique en matière de tourisme, le Conseil fédéral ambitionne de rendre ce secteur encore plus compétitif au niveau international et de faire de la Suisse une destination touristique incontournable. La politique du tourisme vise quatre objectifs: améliorer les conditions-cadres, promouvoir l'entrepreneuriat, utiliser les opportunités du numérique et renforcer l'attractivité de l'offre ou encore la présence sur le marché.

La répartition des visiteurs

DE l'avis d'experts suisses, il est primordial de trouver le bon mix d'hôtes pour que les économies locales puissent continuer à prospérer et que les prestataires touristiques puissent investir dans des offres et des infrastructures durables. Avant la pandémie, la répartition des visiteurs de la confédération était équilibrée: 45% de Suisses, 35% de ressortissants des pays voisins (Europe) et 20% de ressortissants de pays lointains (Chine, Moyen-Orient, Etats-Unis...). Cela montre à quel point le développement du tourisme est à la fois tributaire de ses hôtes suisses et européens, un aspect qui ne changera pas lorsque les voyages internationaux retrouveront un nouvel élan. □



Le contexte Covid a été marqué par la fermeture des frontières et le repli des touristes depuis plus d'un an et demi. Aujourd'hui, la Confédération helvétique parie sur le tourisme durable pour faire revenir les voyageurs après le choc de la pandémie. Parmi les points forts de la destination: la nature, les infrastructures de transport et de santé, le cosmopolitisme, l'événementiel (foires et salons), l'hôtellerie, la restauration...



Aujourd'hui, la Suisse est classée parmi les destinations les plus attrayantes au monde, selon des études du Forum économique mon-

dial (WEF). De plus, l'offre de la destination dispose de plusieurs atouts. Parmi ses points forts, la nature, les infrastructures de transport et de santé,

le cosmopolitisme, l'événementiel (foires et salons), l'hôtellerie, la restauration... Selon le WEF, «la Suisse se distingue par la qualité de son réseau de santé et d'eau potable, de ses écoles hôtelières mais aussi par l'efficacité de son système ferroviaire. Le haut niveau de sécurité et la qualité de l'accueil sont aussi des atouts importants. La Confédération helvétique peut en outre compter sur d'importantes richesses naturelles, avec six sites protégés par l'Unesco...» Seul bémol qui revient comme un leitmotiv: le haut niveau des prix. La Suisse figure au 115e rang dans ce domaine. □

Des actions durables dans les provinces d'Azilal et Beni Mellal

SELON l'ambassade de la Confédération helvétique à Rabat, les projets actuels de la coopération internationale soutiennent le Maroc dans des domaines tels que les chaînes de valeur durable, l'accès au financement et le tourisme durable. A titre d'exemple, un projet soutient les provinces d'Azilal et de Beni Mellal dans le développement du tourisme durable. Cet appui passe par l'accompagnement des acteurs locaux dans la mise en place d'une plateforme de coordination pour le développement d'un tourisme durable, la valorisation des attractions et la production régionale (soutien aux coopératives de produits de terroir et artisanat), ainsi que dans la formation de professionnels qualifiés dans le secteur du tourisme. □

Amin RBOUB

The EPFL logo is displayed in a bold, red, sans-serif font.The logo for Mohammed VI Polytechnic University features a stylized blue grid pattern above the university's name in a black, sans-serif font.

Le partenariat entre l'Université Mohammed VI Polytechnique (Maroc) et l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne (Suisse) a été lancé le 1^{er} Juillet 2021 à Benguerir.



Les deux universités polytechniques de Suisse et du Maroc collaborent pour soutenir l'excellence en **recherche**, en **formation** et dans **l'innovation** sur l'ensemble du continent Africain.

■ Centre
Excellence
in Africa

exaf.epfl.ch