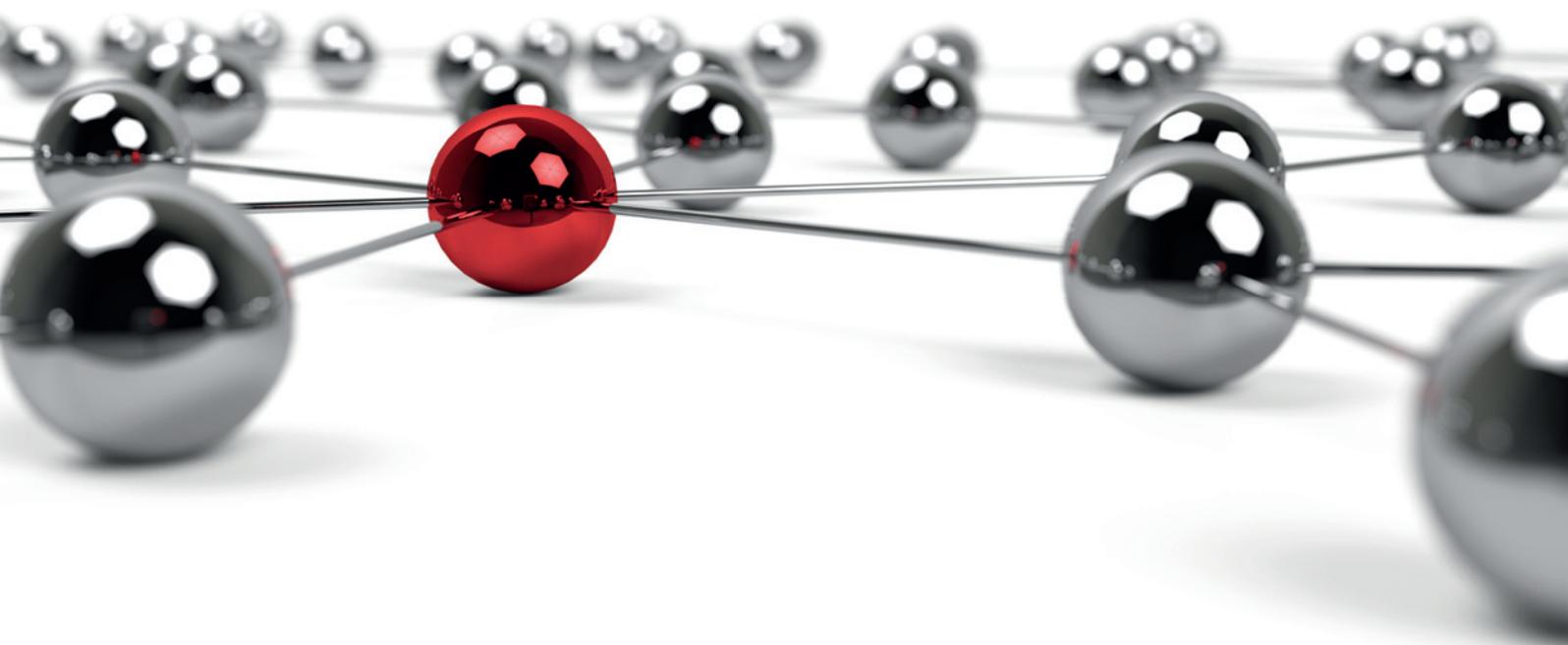




Conseil Stratégique  
pour  
l'Attractivité



RAPPORT D'ACTIVITÉS  
2012-2013





# SOMMAIRE

Préface de S.E.M. le Ministre d'État .....	3
I – Les missions du Conseil stratégique pour l'Attractivité .....	5
II – La composition du Conseil Stratégique pour l'Attractivité .....	6
III – Les Commissions .....	7
3.1 - Commission Destination Monaco .....	8
3.1.1 Composition .....	8
3.1.2 Préface du Président de la Commission .....	8
3.1.3 Propositions .....	9
3.2 - Commission Finances .....	9
3.2.1 Composition .....	9
3.2.2 Préface du Président de la Commission .....	10
3.2.3 Propositions .....	10
3.3 - Commission Qualité de Vie .....	11
3.3.1 Composition .....	11
3.3.2 Préface du Président de la Commission .....	11
3.3.3 Propositions .....	12
3.4 - Commission Immobilier .....	12
3.4.1 Composition .....	12
3.4.2 Préface du Président de la Commission .....	13
3.4.3 Propositions .....	13
3.5 - Commission Monaco Capitale du Yachting .....	14
3.5.1 Composition .....	14
3.5.2 Préface du Président de la Commission .....	14
3.5.3 Propositions .....	14
IV – Les grands axes de réflexion engagés par le Gouvernement .....	15
4.1 - L'accueil .....	15
4.2 - La modernisation de l'Administration .....	17
4.3 - Les relations Administration/Usagers .....	18
4.4 - La politique de communication du Gouvernement Princier en 2013 : nouveaux outils, nouvelles images.....	21
4.5 - L'attractivité médicale .....	24
4.6 - Développement de l'urbanisme .....	25
1 Extension en mer .....	25
2 Présentation des nouveaux quartiers ordonnancés de la Principauté .....	27
4.7 - La dynamique commerciale .....	30
4.8 - Les autorisations de commerces .....	31
V – Réflexion prospective: quelles pistes pour développer l'emploi à Monaco? .....	32





## PRÉFACE DE S.E.M. LE MINISTRE D'ÉTAT

Une seconde année de travail soutenu s'achève pour le CSA et les résultats obtenus confirment tout l'intérêt de sa création par SAS le Prince Albert II en juin 2011.

Le Prince Souverain l'avait souhaité et décrit comme devant apporter un éclairage prospectif et incitatif à l'action Gouvernementale. Le bilan en la matière est très positif.

De nombreuses réunions de travail en commission ou sous-commission, de multiples consultations auprès des membres de notre Administration ou d'intervenants externes, autant d'axes d'analyse, de perspectives proposés aux différents Conseillers de Gouvernement et à leurs Services Administratifs ont permis d'ancrer le CSA dans notre mode de fonctionnement au travers d'échanges réguliers et d'interactions constructives.

De très nombreux sujets, au cœur de notre action, ont été couverts : un Plan d'Accueil global, la poursuite de la simplification des procédures administratives et le passage à la e-administration, la mise en place de nouveaux outils de communication, la modernisation de notre droit économique, ...sont autant d'exemples de réflexions en cours ou de réalisations concrètes démontrant que le dispositif CSA est en marche dans l'intérêt de la Principauté.

Afin d'élargir encore notre vision et accentuer cette dynamique prospective, une commission Attractivité médicale a également vu le jour dans le but de capitaliser sur tous nos atouts en la matière.

Arriver à faire travailler ensemble, faire partager un même but, des professionnels de la place et des agents publics constitue un exemple de modèle participatif que bon nombre d'administrations pourraient nous envier. Il nous faut en être fier et surtout le pérenniser.

Mes remerciements vont cette année encore aux membres du CSA pour leur implication dans ce beau dispositif, aux présidents qui donnent de leur temps ainsi qu'aux personnels de notre Administration qui ont su faire fructifier tous ces échanges et aux équipes qui assurent le suivi de ce projet au quotidien.

L'an passé, j'avais formulé le vœu que le CSA soit également un lieu ouvert à des personnalités extérieures et à des échanges prospectifs. Ce souhait s'est concrétisé avec l'organisation d'un premier débat passionnant sur le thème de l'emploi dont vous pourrez retrouver les grandes lignes dans le présent rapport. Cette initiative sera reconduite je l'espère dans les prochains mois, car la vision prospective est essentielle pour un Gouvernement afin de lui apporter des pistes de réflexion sur la route à suivre.

Je vous souhaite à présent une bonne lecture de ce deuxième rapport d'activité que j'ai le plaisir de vous laisser découvrir.

A handwritten signature in black ink, reading "Michel Roger".

Michel Roger

Président du Conseil Stratégique pour l'Attractivité



## I – LES MISSIONS DU CONSEIL STRATÉGIQUE POUR L'ATTRACTIVITÉ

Les principales missions du Conseil Stratégique pour l'Attractivité sont de proposer des outils d'analyse et de prospective utiles au diagnostic et aux prévisions nécessaires ainsi qu'à la compréhension des déterminants des comportements des agents économiques afin de contribuer à la réflexion sur les questions liées :

- Au développement économique de la Principauté,
- À l'augmentation des recettes de l'État,
- À la maîtrise des dépenses publiques,
- Aux orientations stratégiques.

Il met en place, en liaison avec l'Institut Monégasque de la Statistique (I.M.S.E.E.), des outils de prospective et d'analyse utiles au diagnostic et aux prévisions nécessaires ainsi qu'à la compréhension des déterminants des comportements des agents économiques.

À cette fin, il élabore des documents de politique générale recelant notamment toutes propositions ou suggestions quant à l'attractivité de l'économie monégasque, à l'augmentation des recettes de l'État, à la maîtrise des dépenses publiques ainsi que leurs orientations stratégiques.

Le Conseil Stratégique pour l'Attractivité se réunit périodiquement sur convocation de son président, soit en session plénière, soit en comités thématiques. Il peut aussi constituer des comités ad hoc comprenant notamment des personnalités non membres du Conseil.

Pour la réalisation de ses missions, le Conseil Stratégique pour l'Attractivité peut faire appel à tous experts du secteur privé ou public, et faire réaliser des travaux ou des études concernant son domaine de compétence.

## II – LA COMPOSITION DU CONSEIL STRATÉGIQUE POUR L'ATTRACTIVITÉ

Il comprend des membres de droit et des personnalités proposées en raison de leurs compétences en matière économique. Au total, 14 membres de droit et 29 personnalités qualifiées ont été choisis.

Les membres de droit :

- Le Ministre d'État : S.E. Michel ROGER
- Le Conseiller de Gouvernement pour les Finances et l'Économie : Jean CASTELLINI
- Le Conseiller de Gouvernement pour l'Équipement, l'Environnement et l'Urbanisme : Marie-Pierre GRAMAGLIA
- Deux Conseillers Nationaux : Philippe CLERISSI et Christophe STEINER
- Deux membres du Conseil Économique et Social : André GARINO et Guy NERVO
- Deux représentants de la Chambre de Développement Économique : Michel DOTTA et Elisabeth RITTER MOATI
- Un représentant de la Jeune Chambre Économique : Marina MAZZA
- Un représentant de l'Association des Consuls Honoraires de Monaco : Moustafa EL SOLH
- Un représentant de l'Association Monégasque des Activités Financières (A.M.A.F.) : Etienne FRANZI
- Un représentant de l'Ordre des Experts Comptables : Jean-Paul SAMBA
- Un représentant de la Chambre Immobilière Monégasque : Jean-Paul TORREL

Les personnalités qualifiées :

- Henri FISSORE, Ambassadeur en mission auprès de S.E. M. le Ministre d'État ;
- Philippe ORTELLI, Chef d'entreprise ;
- Jean Luc BIAMONTI, Président du Conseil d'Administration de la S.B.M. ;
- Robert CALCAGNO, Directeur Général du Musée Océanographique ;
- Yves PIAGET, Ambassadeur pour le développement économique de la Principauté ;
- Michel DUCROS, Fondateur de Monaco Marine ;
- Henry REY, Notaire ;
- Ruchdi HAJJAR, Directeur de l'Automobile Club de Monaco ;
- Alexandre KEUSSEOGLOU, Président de la S.E.P.M. ;
- Gildo PALLANCA PASTOR, Chef d'entreprise ;
- Manolo VELADINI, Président de la chambre du shipping ;
- Gérard COHEN, Administrateur délégué de H.S.B.C. ;
- Anthony TORRIANI, Gestionnaire de fonds ;
- William EASUN, Conseiller juridique ;
- Zsolt LAVOTHA, Président de M.V.C.A. ;
- Xavier de SARRAU, Président de Gordon Blair et Somod ;
- Philippe SCHRIQUI, Chef d'entreprise ;
- Nicholas EDMISTON, Président de Edminston & company SAM ;
- Joëlle BACCIALON, Présidente de l'association des femmes chefs d'entreprise ;
- Anne-Marie NOIR, Responsable des Laboratoires Aseptia ;
- Agnès FALCO, Directeur Général de la Banque Lloyds Monaco ;
- Marina KERWAT GROSOLI, Directeur de la Banque B.S.I. Monaco ;
- Hilde HANEUSE-HEYE, Présidente de la société Blue Wave software ;
- Alberte ESCANDE, Présidente de l'association des industries hôtelières monégasques ;
- Mathieu LAINE, Conseiller en stratégie ;
- Sophie JANISZEWSKI, Présidente de l'association des Commerçants du Carré d'or ;
- Niccolò CAISSOTTI di CHIUSANO, Président du C.O.M.I.T.E.S. ;
- Bernard d'ALESSANDRI, Secrétaire Général du Yacht Club ;
- Dr. Samir NASSIF ;
- Donald MANASSE.

Le secrétariat, le suivi et l'animation du Conseil Stratégique pour l'Attractivité sont assurés par M. Emmanuel FALCO en qualité de Secrétaire Général, lequel est secondé par Mme Alexandra WAUGH, Chef de Section au Département des Finances et de l'Économie.



### III – LES COMMISSIONS

Cinq commissions ont été constituées :

- Commission Destination Monaco
- Commission Finances
- Commission Qualité de Vie
- Commission Immobilier
- Commission Monaco Capitale du Yachting

Chacune de ces commissions s'est réunie 6 fois en moyenne entre le 1<sup>er</sup> septembre 2012 et le 01 juillet 2013.

Ces Commissions sont présidées par une personnalité qualifiée.

A l'issue de chacune des réunions desdites commissions, le Secrétariat Général du Conseil Stratégique pour l'Attractivité a établi un compte rendu de réunion qui a été validé par les membres présents avant une diffusion plus large, pour information, à l'ensemble des autres commissions. Possibilité a été donnée aux membres du Conseil Stratégique pour l'Attractivité d'assister aux réunions de différentes commissions.

De plus, à l'initiative, soit du Secrétariat Général du Conseil Stratégique pour l'Attractivité, soit des membres eux-mêmes, un certain nombre de personnalités ou professionnels ont pu venir partager leur expérience ou éclairer le Conseil sur un certain nombre de sujets. Ainsi celui-ci a pu accueillir :

- Stéphane VALERI, Conseiller de Gouvernement pour les Affaires Sociales et la Santé
- Stephan MACHERE, Monaco Channel
- Guy-Michel CROZET, Secrétaire Général de la CCAF
- Martin PERONNET, Directeur général de Monaco Telecom accompagné de son équipe dirigeante
- Nicolas MATILE-NARMINO, Président de l'UCAM
- Jean-Claude ZEITOUN responsable de l'urbanisme commercial à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Nice Côte d'Azur
- François FEUILLADE et Olivier MARCUCCI, Métropole Nice Côte d'Azur
- Christian DE BOISSIEU, universitaire et économiste

Plusieurs réunions plénières ont été organisées entre le Conseil Stratégique pour l'Attractivité et les membres du Gouvernement afin de discuter des 27 propositions mises en avant par les commissions lors de leurs travaux, aboutissant à la mise en œuvre opérationnelles d'actions concrètes.

## 3.1 – COMMISSION DESTINATION MONACO

### 3.1.1 COMPOSITION

Cette Commission est présidée par M. KEUSSEOGLU.

Les membres de cette commission sont :

- Michel ROGER,
- Jean CASTELLINI,
- Henri FISSORE,
- Moustapha EL-SOLH,
- Yves PIAGET,
- Alberte ESCANDE,
- Sophie JANISZEWSKI,
- Robert CALCAGNO,
- Philippe CLERISSI,
- Ruchdi HAJJAR,
- Philippe SCHRIQUI,
- Jean-Luc BIAMONTI,
- Gildo PASTOR PALLANCA,
- Elisabeth RITTER-MOATI,



### 3.1.2 PRÉFACE DU PRÉSIDENT DE LA COMMISSION



« Les réflexions de la Commission Destination Monaco se sont focalisées essentiellement sur les thèmes suivants:

- la qualité de l'accueil et des services proposés, (hôtellerie, restauration etc. ) qui se doit, pour une destination de grande qualité comme la Principauté, d'être toujours irréprochable.

Dans un monde où la concurrence des autres destinations est de plus en plus aguerrie il est indispensable que Monaco mette en place des outils de contrôle irréprochables.

- la palette de l'offre de restauration a été étudiée et des propositions ont été faites pour la rendre un peu plus variée ;

- un audit a été établi sur les manifestations majeures présentes en Principauté et des propositions ont été mises en avant pour mieux les adapter géographiquement au territoire (sauf manifestations historiques et emblématiques telles que le GP, le Jumping ou le MYS ) afin d'engendrer le moins de nuisances possibles pour les résidents et pour privilégier celles qui attirent une clientèle intéressante pour la Principauté.

Nous espérons collaborer encore plus étroitement avec les différents services du Gouvernement pour que nos propositions puissent aboutir à des projets concrets. »

Aleco KEUSSEOGLU

### 3.1.3 PROPOSITIONS

La commission Destination Monaco a décidé de focaliser ses travaux sur trois thèmes principaux.

#### MONACO, UN LIEU D'EXCEPTION DANS UN ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

Face à la concurrence des grandes capitales mondiales, il est nécessaire :

- De mettre en place un ***suivi et un contrôle de la qualité des prestations offertes*** par les établissements sur l'ensemble du territoire (pouvant aller éventuellement jusqu'à la mise en place d'un «complain center»).
- D'avoir une ***meilleure communication de l'offre proposée en matière notamment de restauration.***
- ***D'inciter des enseignes « références » à venir s'installer à Monaco*** (celles même que l'on retrouve dans toutes les grandes capitales pour une clientèle internationale.
- De développer des événements ou ***manifestations «hors du commun»*** pour faire de la destination Monaco un lieu d'exception tout en conservant les éléments traditionnels attachés à la culture locale.
- ***De planifier*** tout au long de l'année des événements et les implanter sur une localisation adaptée afin de capitaliser sur le ***«bien vivre» à Monaco.***

#### MIEUX CONNAÎTRE POUR MIEUX SERVIR : UNE OFFRE COMMERCIALE ADAPTÉE

- De faire réaliser par les services de l'Etat une étude sur le nombre de visiteurs, la durée des séjours, les habitudes de consommation, le mode de transport... afin d'adapter l'offre de service et améliorer notre "stratégie commerciale".

#### UNE ATTRACTIVITÉ COMMERCIALE COORDONNÉE

- De mettre en place une ***politique commerciale coordonnée*** (heures d'ouverture, actions communes, enseignes...) entre tous les acteurs de la vie économique afin de re-dynamiser les quartiers. Cette dynamique pourrait être adoptée concernant notamment le boulevard des Moulins et pour les développements commerciaux à venir.

## 3.2 – COMMISSION FINANCES

### 3.2.1 COMPOSITION

Cette Commission est présidée par Anthony TORRIANI.

Les membres de cette commission sont :

- Michel ROGER,
- Jean CASTELLINI,
- Henri FISSORE,
- Etienne FRANZI,
- André GARINO,
- Jean-Paul SAMBA,
- Philippe ORTELLI,
- Gérard COHEN,
- Zsolt LAVOTHA,
- Joëlle BACCIALON,
- Agnès FALCO,
- Marina KERWAT GROSOLI,
- Donald MANASSE,
- Samir NASSIF,
- Mathieu LAINE,





### 3.2.2 PRÉFACE DU PRÉSIDENT DE LA COMMISSION

« Les réflexions de notre Commission Finance ont porté principalement cette année sur deux thèmes.

Tout d'abord une réflexion a été menée sur le texte de la modernisation du droit économique avec comme points prioritaires :

- le droit de société,
- les dispositions concernant la place bancaire,
- les baux de locaux commerciaux, notamment de bureaux,
- les dispositions permettant d'assurer aux étrangers le respect de leurs souhaits testamentaires.

A été ensuite analysé le marketing de la place financière monégasque, avec le projet de développer un outil d'accueil et de promotion pour les « VIP » considérant l'hypothèse de s'installer en Principauté.

Enfin nous espérons dans le cadre de la conduite de nos projets futurs, pouvoir continuer à collaborer plus étroitement avec le département des finances et de l'économie et le gouvernement. »

Anthony TORRIANI

### 3.2.3 PROPOSITIONS

Les membres de la Commission Finances ont concentré leurs travaux sur les propositions suivantes :

#### UN OUTIL D'ACCUEIL PERSONNALISÉ

- Les membres proposent que soit développé un **kit d'accueil dédié pour les "VIP"** souhaitant s'installer à Monaco couvrant l'ensemble de leurs besoins (family office).

Un accueil personnalisé pour ces nouveaux résidents est en effet nécessaire afin de présenter la Principauté en fonction de leur spectre de demandes spécifiques et de faciliter leur installation.

Une tablette personnalisée vantant les atouts et arguments clés de Monaco pourrait être remise pour répondre aux besoins de ces hauts potentiels, reprenant ainsi les principales attentes personnelles et professionnelles, en fonction du profil de chaque famille.

#### **L'amélioration de l'installation des nouveaux opérateurs aussi bien dans le traitement du dossier de création de société que des services afférents.**

Les membres de la Commission ont mis en avant la nécessité d'établir **une doctrine administrative cohérente et opposable** aux nouveaux opérateurs en terme d'installation.

Afin d'aboutir à un traitement efficient des dossiers, les propositions suivantes ont été avancées :

- Une **harmonisation des réponses apportés par les différents services de l'Administration** concernant ces dossiers d'installation, établissant ainsi une doctrine formalisée et opposable à toute demande.
- Une **information régulière quant aux éventuelles mises à jour** ou changement de textes administratifs et leur conséquence éventuelle dans le traitement des dossiers d'installation par l'administration.

## LA CONSULTATION DES PROFESSIONNELS DE LA PLACE.

- Les membres de la commission proposent que les professionnels de la Place soient régulièrement **consultés en amont** du dépôt des projets de loi concernant leurs domaines d'activités, ceci afin de recueillir l'avis de ceux qui devront mettre en œuvre les politiques adoptées.

### 3.3 – COMMISSION QUALITÉ DE VIE

#### 3.3.1 COMPOSITION

Cette Commission est présidée par Robert CALCAGNO.

Les membres de cette commission sont :

- Michel ROGER,
- Jean CASTELLINI,
- Marie-Pierre GRAMAGLIA,
- Henri FISSORE,
- Guy NERVO,
- Elisabeth RITTER-MOATI,
- Anne-Marie NOIR,
- Hilde HANEUSE-HEYE,
- Niccolò CAISSOTTI di CHIUSANO,
- Moustapha EL-SOLH,
- Marina KERWAT GROSOLI,
- Christophe STEINER,
- Marina MAZZA,
- Philippe ORTELLI,
- Gildo PASTOR PALLANCA,



#### 3.3.2 PRÉFACE DU PRÉSIDENT DE LA COMMISSION



« La Commission Qualité de vie a poursuivi sa mission et continué ses efforts sur l'accueil en Principauté de Monaco et sur la modernisation des procédures de l'administration, en liaison avec le gouvernement et le Monaco Welcome & Business Office.

Plusieurs séances de travail ont permis de progresser sur une vision globale et partagée du développement urbain de la Principauté, incluant toutes ses dimensions (logements, bureaux, commerces, transports, services, équipements publics).

Certaines opérations de restructuration urbaine ciblées (quartiers des fleurs, des carrières), où l'Etat pourrait s'engager dans la conception et le pilotage, ont été évoquées.

La nécessité d'offrir une qualité de vie de très haut niveau pour tout le monde, incluant une montée en gamme des services proposés, a été plus particulièrement soulignée. »

Robert CALCAGNO

### 3.3.3 PROPOSITIONS

La commission Qualité de vie a centré ses travaux sur les thèmes et propositions suivants :

#### UN PLAN DE DÉVELOPPEMENT URBAIN ET DES SCHÉMAS DIRECTEURS

- **Mieux définir et décrire la vision de l'Etat en matière de développement urbain** en améliorant la prospective à long terme.
- **Associer les acteurs économiques locaux et des conseils internationaux dans cette réflexion prospective** pour un plan de développement urbain et un schéma directeur futur.

#### LE HANDICAP AU CŒUR DE NOS PRÉOCCUPATIONS

- Renforcer le **volet social, l'insertion professionnelle et l'accessibilité** en Principauté pour les personnes handicapées.
- Rendre **«adaptable»** un quota supplémentaire d'**appartements** permettant à une population vieillissante de rester plus longtemps dans son environnement familial.
- Poursuivre la politique entreprise par l'Etat en faveur d'une **meilleure circulation et d'une meilleure accessibilité** des personnes à mobilité réduite tout en maintenant un équilibre économique raisonnable.

#### LA NÉCESSITÉ D'AMÉLIORER SANS CESSER LA QUALITÉ DE L'ACCUEIL EN PRINCIPAUTÉ

- Apporter son plein soutien au **Plan «Accueil»** annoncé par le Gouvernement en octobre 2012 (destiné à **féderer** l'ensemble du secteur privé et du secteur public et à **encourager** chacun à respecter les standards et les bonnes pratiques d'un accueil de qualité) et en cours de mise en place.
- **Insister** sur la nécessité de voir ce Plan faire l'objet d'un **contrôle permanent** et d'un suivi.

## 3.4 – COMMISSION IMMOBILIER

### 3.4.1 COMPOSITION

Cette Commission est présidée par Michel DOTTA.

Les membres de cette commission sont :

- Michel ROGER
- Jean CASTELLINI,
- Henri FISSORE,
- Marie-Pierre GRAMAGLIA,
- Marina MAZZA,
- Jean-Paul TORREL,
- Henry REY, représenté par Alain FRANCOIS
- William EASUN.



### 3.4.2 PRÉFACE DU PRÉSIDENT DE LA COMMISSION



« Notre commission, tout au long de l'année 2012/2013, a eu pour objectif de travailler sur des projets concrets.

Son principal souci, après avoir étudié le bail à usage de bureaux, a été de définir un calcul de surfaces commercialisables en Principauté de Monaco.

En effet, on ne pourra développer l'offre de bureaux administratifs ou commerciaux qu'avec des règles d'établissement bien définies.

Par ailleurs, en accord avec le Monaco Welcome & Business Office, nous avons participé à une étude sur le développement de l'offre commerciale du Boulevard des Moulins.

La commission ad hoc qui a travaillé sur ce dossier a confirmé qu'il était nécessaire de modifier la notion de propriété commerciale, sujet qui sera l'objet de nos prochaines réunions du deuxième semestre 2013.

Nous espérons aussi être sollicités dans le cadre des propositions urbanistiques de l'extension en mer du Portier. »

Michel DOTTA

### 3.4.3 PROPOSITIONS

La Commission Immobilière a concentré ses travaux sur deux axes de proposition :

#### UN OBSERVATOIRE DE L'OFFRE EN MATIÈRE DE SURFACES DE BUREAUX

Afin d'**analyser et d'anticiper un éventuel manque de surfaces de bureaux en Principauté**, la commission souhaite que l'IMSEE se dote d'un outil **analytique** lui permettant de rassembler les données relatives à la disponibilité réelle de surfaces dédiées, tout en prenant en compte les locaux industriels transformés en bureaux.

Il s'agira ainsi de créer un «**observatoire de l'offre en matière de surfaces de bureaux.**»

#### UNE DÉFINITION DES SURFACES

Du fait du caractère transversal des questions relatives à la définition des surfaces, les membres de la commission ont souhaité mener une réflexion approfondie sur ce sujet afin d'aboutir à une proposition de définition.

Ainsi, la commission propose que la définition des surfaces ait pour but d'**officialiser une manière usuelle de calcul établie par les professionnels du secteur**, permettant à l'IMSEE de disposer de **statistiques concernant notamment le prix du mètre carré.**

#### LES PROPOSITIONS CONCRÈTES TOUCHENT :

- La nécessité d'une **définition officielle des surfaces**
- La nécessité d'une **définition des surfaces spécifique à Monaco**
- Une définition des surfaces **se rapprochant des «pratiques anciennes»**
- Une définition des surfaces mettant en avant un **principe de non-antériorité**

## 3.5 – COMMISSION MONACO CAPITALE DU YACHTING

### 3.5.1 COMPOSITION

Cette Commission est présidée par Bernard d'ALESSANDRI.

Les membres de cette commission sont :

- Michel ROGER,
- Jean CASTELLINI,
- Henri FISSORE,
- Michel DUCROS,
- Aleco KEUSSEOGLOU,
- Manolo VELADINI,
- Xavier de SARRAU,
- Nicholas EDMISTON,



### 3.5.2 PRÉFACE DU PRÉSIDENT DE LA COMMISSION



*« Le travail de la Commission « Monaco Capitale du Yachting » a été conduit avec la volonté de favoriser le rayonnement international de la Principauté de Monaco comme véritable capitale mondiale du Yachting.*

*A cet effet, la création et le développement de nouvelles activités portuaires seront lancées en concomitance avec l'ouverture du nouveau bâtiment du Yacht Club de Monaco en 2014. Elles auront pour but de favoriser les escales de courtes durée en Principauté en offrant un choix de services variés et exclusifs, en complément de la gestion de l'avant port et de la création d'une Ecole de formation professionnelle.*

*Il s'agit d'une opportunité pour les professionnels du Yachting; le Y.C.M. se réservant le droit de pouvoir également en faire bénéficier ses membres.*

*Enfin, une réflexion sur l'évolution du pavillon maritime monégasque est aujourd'hui conduite en association avec les services de l'Etat et les principaux acteurs du monde du yachting. Un axe de travail important en terme d'attractivité et de notoriété pour la Principauté, qui peut générer des retombées économiques directes et indirectes. »*

Bernard d'ALESSANDRI

### 3.5.3 PROPOSITIONS

La Commission Monaco capital du Yachting a souhaité mettre en avant les propositions suivantes :

#### MONACO CAPITALE DU YACHTING

Afin de positionner Monaco comme un acteur majeur du Yachting, il conviendrait de :

- **Renforcer la communication, le marketing de la Principauté** en mettant en avant les qualités de nos infrastructures portuaires et de nos manifestations, notre dynamisme et notre excellence. Montrer que Monaco est bien une destination attractive et «La capitale du Yachting».
- **Renforcer, concentrer et fédérer les forces vives du yachting** dans un **travail en commun** destiné à la promotion de Monaco. Une coordination devra être organisée afin de constituer une équipe dédiée au service de Monaco.
- Poursuivre les travaux engagés tant quant à l'**aménagement du port hercule** que dans la qualité des services offerts afin de faire du port un **écrin d'excellence**.



## UNE « RÉADAPTATION » JURIDIQUE DES TEXTES : LE PAVILLON MONÉGASQUE VECTEUR D'ATTRACTIVITÉ

- Le pavillon maritime Monégasque représente une ***réelle opportunité pour la Principauté***, notamment en matière d'attractivité et de notoriété. « Réadapter nos textes » en prenant en compte l'évolution du pavillon français permettrait à Monaco de renforcer sa position, sa légitimité, sur la scène internationale et aurait des conséquences très positives sur son économie.
- La question du ***leasing***, de la possibilité d'accueillir des ***charters sous pavillon monégasque***, le régime applicable aux marins en matière de prestations sociales ou encore l'éventualité d'un ***pavillon commercial*** sont autant de sujets sur lesquels il nous faudra travailler afin d'offrir une ***vision prospective et adaptée au contexte international***, source d'attractivité pour Monaco.

## IV – LES GRANDS AXES DE RÉFLEXION ENGAGÉS PAR LE GOUVERNEMENT

Le Conseil Stratégique pour l'Attractivité a présenté au Gouvernement Princier différentes propositions ou suggestions, dans le cadre de la mission qui lui a été confiée.

Au sein de ces propositions se dégagent des lignes force que le Gouvernement souhaite retenir, même si leur application devra être échelonnée dans le temps.

D'autres propositions devront quant à elles faire l'objet d'un approfondissement de la part du Conseil Stratégique pour l'Attractivité.

### 4.1 L'ACCUEIL

Le rapport d'activités 2011-2012 du Conseil Stratégique pour l'Attractivité, dans sa partie consacrée aux grands axes de réflexion engagés par le Gouvernement Princier sur les propositions du CSA, soulignait que les Autorités monégasques avaient très volontiers pris en considération le souhait du Conseil précité de voir être mis en place un Plan destiné à améliorer encore d'avantage l'accueil - en particulier sa qualité et sous toutes ses formes - qui est réservé en Principauté, dans le secteur privé comme dans le secteur public.

Le Plan Accueil a commencé à être mis en place fin 2012, suite à une délibération du Conseil de Gouvernement qui a approuvé :

- la poursuite de la modernisation de l'Administration, dans le cadre du projet Mosar, au niveau des actions directement concernées par les questions liées à l'accueil et à son environnement (accentuation de la e-administration, rénovation progressive des locaux accueillant du public, renouvellement des actions de formation destinées aux personnels en contact avec les usagers, réalisation d'un Livret blanc à l'intention des fonctionnaires et plus particulièrement de ceux entrant dans l'Administration, généralisation de l'utilisation de la langue anglaise dans les formulaires et questionnaires, poursuite de l'effort de simplification des procédures, réduction des délais d'instruction des requêtes...),
- la diffusion, dès novembre 2012 et conformément à ce qui avait été annoncé l'an dernier, d'un livret d'accueil en 3 langues et de couleur rouge destiné aux primo-arrivants et contenant toutes les informations nécessaires pour s'installer en Principauté (établissement personnel, création d'une société, renseignements divers...)
- la réalisation d'une brochure d'engagements en faveur d'un accueil d'excellence en Principauté (ce document bilingue, tiré à 15.000 exemplaires, sera diffusé avant décembre de cette année à l'ensemble des entreprises de Monaco),
- la mise en ligne d'un site Internet dédié exclusivement à l'accueil (ce site sera ouvert à la fin 2013 et devrait être opérationnel dès le premier semestre 2014. Il présentera en particulier les missions du Monaco Welcome and Business Office, la brochure d'information précitée et toutes les informations nouvelles concernant de près ou de loin le domaine de l'accueil),
- l'attribution d'une aide financière destinée aux actions de formation «accueil» organisées en liaison avec la Fédération Patronale par le secteur privé (sur le modèle des subventions allouées par l'Etat depuis une quinzaine d'années en faveur des formations «informatique» et «langue anglaise» données aux salariés des entreprises),

Par ailleurs le Gouvernement a demandé qu'une partie du magazine bilingue « .MC » (réalisé par l'Etat depuis avril 2012 et diffusé gratuitement à l'ensemble des habitants de Monaco) soit dans chaque numéro consacrée aux questions liées à l'accueil : c'est ainsi que le deuxième numéro de cette publication a en octobre 2012 dédié 8 pages à la présentation du Plan précité et que les 2 numéros suivants ont donné des renseignements sur le suivi de l'application des mesures préconisées dans ce domaine.

Les Autorités monégasques ont souhaité que le Plan continue à faire l'objet de communications diverses : par exemple de nouveaux reportages sur Monaco Info et une présentation par le Club Eco de Nice-Matin (en association avec la Chambre de Développement Economique).

Le Groupe de travail mixte spécifique, créé en mai 2012 par SE le Ministre d'Etat, a tenu 5 réunions depuis un an et demi et a permis :

- d'informer ses membres de l'état d'avancement des dispositions envisagées,
- de prendre connaissance des mesures déjà appliquées dans le secteur privé, ou en voie de l'être, pour s'efforcer de répondre encore davantage à l'attente des usagers,
- de procéder à des échanges à divers degrés dans ce domaine,
- de présenter enfin quelques idées concrètes au Gouvernement.

Parmi ces dernières, mérite d'être cité le projet de label «accueil» destiné aux entités privées et publiques amenées à recevoir régulièrement des clients ou des usagers.

Le Groupe de travail mixte a estimé que cette idée de labellisation était une application logique du Plan Accueil et a établi une procédure destinée à permettre à tous ceux qui le souhaitent d'adhérer à cette démarche visant à valoriser les professionnels s'engageant en faveur d'un accueil d'excellence et à donner à la clientèle une information fiable, homogène et objective sur la qualité de l'accueil à Monaco.

Les personnes intéressées seront invitées dès le début 2014 à remplir un questionnaire d'auto évaluation (qui se trouvera également sur le site Internet précité) afin d'être éligible et d'être ensuite validé (notamment après le passage d'un client «mystère»).

La pérennité du label en question (Monaco Welcome Certified) sera assurée en particulier avec le lancement d'un questionnaire de satisfaction des clients/usagers et par la mise en place de distinctions remises aux meilleurs professionnels dans le domaine de l'accueil.

Une présentation de ce projet a été faite le 27 juin 2013 par SE le Ministre d'Etat devant les représentants des commerçants de Monaco.

Afin d'assurer le suivi et le contrôle des dispositions du Plan Accueil, SE Michel Roger préside personnellement un Comité ad hoc composé de 5 personnes du secteur privé et de 5 fonctionnaires chargés de ce dossier.

Le Gouvernement Princier a d'autre part encouragé l'initiative du Club des Résidents Etrangers de Monaco d'organiser, depuis le début de l'année 2013, des réunions de présentation de la Principauté destinées à tous les nouveaux arrivants. Ces séances (en français et en anglais), qui ont lieu tous les 2 mois, enregistrent un succès certain d'autant que nombre d'orateurs sont des fonctionnaires connaissant parfaitement les procédures aussi bien que l'histoire et les traditions.

Le développement de Monaco Channel (bouquet de diffusions télévisuelles touchant à présent plus de 35 domaines différents) au cours des derniers mois contribue par ailleurs à améliorer encore l'information donnée au public et l'image d'accueil de la Principauté.

Le Gouvernement Princier a par ailleurs confié à un Groupe de travail le soin de réfléchir à l'attractivité médicale et a retenu l'idée d'imprimer et de diffuser une nouvelle brochure présentant l'offre de soins sur le territoire monégasque et surtout actualisant l'ensemble des données disponibles sur le sujet.

Il convient enfin de rappeler deux autres initiatives voulues par les Autorités monégasques et destinées à renforcer l'accueil personnalisé des VIPs :

Il s'agit, d'une part, de la Monaco Private Label Card, remise désormais à plus de 700 personnes à travers le monde et permettant d'offrir un service de conciergerie de haut de gamme et, d'autre part, de la poursuite de l'action d'accueil et d'assistance aux investisseurs à haut potentiel intéressés - ou susceptibles d'être intéressés - par Monaco à différents points de vue (établissement d'une personne physique, création d'une société, installation d'un family office, ...).



## 4.2 LA MODERNISATION DE L'ADMINISTRATION



La modernisation de l'Administration s'est poursuivie au travers de la démarche projet MOSAR (Modernisation du Service public pour une Administration Responsable).

Dans le cadre du chantier « Usagers » de nombreuses mesures ont été mises en œuvre. Elles viennent compléter le travail effectué par la Direction de l'Administration Electronique et de l'Information aux Usagers au travers notamment du développement de l'administration et la mise en ligne des télé-procédures.

### CONDITIONS D'ACCUEIL

- Rénovation du Ministère d'Etat,
- Rénovation du hall de la Direction des Services Fiscaux,
- Rénovation du hall et de la salle d'attente du Service des Prestations Médicales de l'Etat.

Dans un souci d'harmonisation, les travaux de rénovation sont effectués selon des critères de décoration et d'aménagement communs (plaquage mural en bois, banque d'accueil identique dans tous les services rénovés, ...).

## FORMATION

- Dans le cadre du Plan Accueil des sessions de formation mixte privé/public ont été organisées afin de diffuser des critères standard en matière d'accueil physique et téléphonique.

## ACCUEIL PHYSIQUE

- Mise en place de badges nominatifs mentionnant l'initiale du prénom, le nom et les langues parlées pour tous les fonctionnaires et agents en contact avec le public (320 personnes concernées).
- Dans le cadre du Plan Accueil, un questionnaire de satisfaction sera mis en place d'ici la fin 2013 dans la plupart des services recevant du public. Ce questionnaire sera remis sur site à l'utilisateur et portera essentiellement sur la qualité de l'accueil.

## ACCUEIL TÉLÉPHONIQUE

- Mise en œuvre du nouveau message d'accueil téléphonique (en 3 langues : français, italien et anglais) et de la nouvelle musique au standard du Ministère d'Etat.
- Harmonisation et optimisation des procédures d'accueil téléphonique dans les services (mise en place de la nouvelle musique, mise en œuvre de standard téléphonique automatique, mise en place de messages de dissuasion, messages pour les appels en dehors des heures d'ouverture,...)

## VISITE DES SERVICES

Les visites initiées en 2012 se sont poursuivies. La délégation du Comité de Pilotage pour la Modernisation composée de représentants de la société civile et de fonctionnaires, a rendu visite à l'ensemble des services recevant du public.

Ces visites ont pour objectif principal de s'assurer que les conditions d'accueil et la qualité des services délivrés (qualité des locaux, horaires d'ouverture, confidentialité, temps d'attente, procédures...) sont à la hauteur des standards d'excellence souhaités. Au travers des recommandations de la délégation, les optimisations et améliorations nécessaires sont mises en œuvre.

## COMMUNICATION

Le sondage soumis aux membres du CSA et aux chefs de service de l'Administration avait permis de démontrer le manque de lisibilité du logo du Gouvernement. Pour y remédier et afin de mieux valoriser l'action du Gouvernement Princier, un nouveau logo sera mis en œuvre début 2014. Ce logo sera progressivement décliné sur l'ensemble des supports (papeterie, signalétique, véhicules, Internet,...).

### 4.3 LES RELATIONS ADMINISTRATION/USAGERS



#### 1. L'ADMINISTRATION ÉLECTRONIQUE

Un vaste chantier de développement de l'administration électronique a été initié dès 2010 selon 2 volets : refonte des sites Internet du Gouvernement accompagnée d'une mise en ligne d'une documentation sur les démarches administratives visant à terme à devenir exhaustive et développement des démarches en ligne.

La première étape a abouti en janvier 2012 à la mise en ligne d'un ensemble de sites Internet rassemblant les informations de l'ensemble de l'Administration :

- un nouveau portail du Gouvernement regroupant notamment un espace dédié à la communication ainsi qu'à l'action des Services administratifs, qui donne un panorama de l'action gouvernementale autour des thèmes principaux de la politique du Gouvernement et un espace rassemblant toutes les informations à caractère institutionnel,

- un nouveau site de « Service Public » comprenant un espace dédié aux particuliers et un espace dédié aux professionnels,
- des sites spécifiques lorsqu'il existe une finalité particulière (espace médias, IMSEE, sites des représentations diplomatiques, Centre de Loisirs Prince Albert II, ...)

Le site de Service Public a pour but de faciliter les démarches des usagers de l'Administration monégasque. En effet, au travers d'un espace dédié aux particuliers (<http://service-public-particuliers.gouv.mc>) et d'un espace dédié aux entreprises (<http://service-public-entreprises.gouv.mc>), il permet d'accéder à une documentation déjà riche de plus de 500 fiches explicatives, au téléchargement des formulaires administratifs et aux démarches en ligne. Ces sites sont construits autour de thématiques pertinentes pour l'internaute indépendantes de l'organisation, lui permettant ainsi un accès facilité à l'information.

Ont notamment été mises en ligne des fiches d'information qui expliquent comment s'installer à Monaco et permettent de télécharger les formulaires à remplir.



Précisons que cette dématérialisation ne se substitue pas à l'accueil de proximité, mais offre à nos usagers un service supplémentaire leur permettant, s'ils le souhaitent, d'obtenir des renseignements, des formulaires ou d'effectuer leurs démarches de manière simple et électronique.

En effet toutes les démarches restent possibles selon leurs modalités habituelles (guichet, téléphone ou courrier).

Cette dématérialisation a continué tout au long de 2012 et va se poursuivre, avec encore plus d'informations, de formulaires ou de démarches disponibles en ligne.

La Direction de l'Administration Électronique et de l'Information aux Usagers, qui est chargée d'assurer le développement de l'administration électronique, met actuellement en place un plan d'action sur trois ans qui vise à compléter la liste des services disponibles sous forme dématérialisée, afin qu'à terme une majorité des démarches soit possible électroniquement.

Les principales réalisations de 2012 et 2013 sont ainsi les suivantes :

- la mise en ligne des nouveaux sites du Gouvernement : portail, Action Gouvernementale, espace Institutionnel, espaces de Service Public (particuliers et entreprises), Monaco Channel,
- la mise en ligne du site de l'IMSEE,
- la mise en ligne des versions anglaises : portail, Action Gouvernementale, espace Institutionnel, espaces de Service Public (particuliers et entreprises), Monaco Channel, IMSEE,
- la mise en ligne des fiches et formulaires d'installation à Monaco,
- l'intégration de la campagne de communication « Un rôle à part dans le monde » v2,
- la mise en ligne de Monaco Channel v2 et de « Fontvieille ça bouge dans le bon sens »,
- la mise en ligne de la brochure « S'installer à Monaco »,
- la création d'une newsletter pour le journal de Monaco,
- la création d'une newsletter pour le magazine .MC,
- la mise en ligne d'un site Internet dédié au Centre de Loisirs Prince Albert II.

Sont prévues à partir de 2013 entre autres :

- la finalisation de la partie Histoire et Patrimoine,
- la finalisation de l'espace médias,
- la création d'un site dédié au Conseil Économique et Social,
- la création de sites dédiés aux représentations diplomatiques (avec deux projets pilotes, les ambassades de Monaco en France et en Chine),
- la création d'un site regroupant les informations d'intérêt pour les étrangers qui serait traduit dans des langues stratégiques, de manière à permettre un accès direct dans ces langues à l'information émise par le Gouvernement,

- le portage de LegiMonaco dans la charte graphique du portail Internet du Gouvernement,
- l'étude d'opportunité de la création d'une version mobile des sites.

La seconde étape est le développement des démarches en ligne, qu'elles soient destinées aux particuliers ou aux entreprises.

## 2. DÉMARCHES EN LIGNE (TÉLÉ PROCÉDURES)



Une démarche en ligne est la possibilité pour l'utilisateur de réaliser une démarche administrative et de transmettre à l'Administration les éléments nécessaires à son instruction par voie électronique.

Les usagers ont désormais la possibilité de créer un ou des comptes leur permettant de réaliser des démarches administratives en ligne.

La liste des démarches actuellement en ligne est la suivante :

- à destination des particuliers :
  - poser sa candidature aux emplois de la Fonction Publique,
  - proposer l'attribution de distinctions honorifiques,
  - réserver des journées au Centre de Loisirs Prince Albert II,
  - renouveler une estampille d'immatriculation de véhicule,
  - signaler un site pédo-pornographique,
  - échanger un appartement domanial,

déposer des suggestions afin de permettre à l'Administration d'améliorer ses services

- à destination des entreprises :
  - déclarer des échanges de biens entre Monaco et un État membre de l'UE,
  - consulter le Répertoire du Commerce et de l'Industrie,
  - déclarer et Payer la TVA,
  - déclarer les éléments relatifs au calcul du PIB et du RNB,
  - demander une restitution de la TVA acquittée auprès d'un État de l'U.E.,
  - effectuer une déclaration européenne de service,
  - inscrire un candidat aux créneaux d'examen au permis de conduire,
  - proposer l'attribution d'une médaille du Travail,
  - renouveler une estampille d'immatriculation de véhicule,
  - déposer des offres d'emploi auprès du Service de l'Emploi,
  - déposer des suggestions afin de permettre à l'Administration d'améliorer ses services.



D'autres démarches en ligne sont en cours de mise en œuvre :

- demander un permis CITES,
- consulter ses décomptes de remboursement des dépenses maladie du SPME,
- demander une autorisation de prises de vue,
- ou prévues :
  - demander une bourse d'étude,
  - demander une autorisation d'exercer,
  - payer et prendre rendez-vous au contrôle technique des véhicules,
  - transmettre des formulaires administratifs.

## 4.4 LA POLITIQUE DE COMMUNICATION DU GOUVERNEMENT PRINCIER EN 2013 : NOUVEAUX OUTILS, NOUVELLES IMAGES

### 1. CONFORTER ET AFFIRMER L'IMAGE DU MONACO D'AUJOURD'HUI

Un an et demi après leur lancement, les différents supports de communication que sont le portail du gouvernement, le compte Twitter ou le bouquet de chaînes thématique Monaco Channel se sont imposés comme des outils d'attractivité incontournables en faisant évoluer, par la preuve, l'image de la Principauté auprès des internautes.

Le Gouvernement poursuit cette stratégie de communication en enrichissant le contenu de ces supports et en les développant afin d'améliorer encore leur audience générale. L'objectif est de faire émerger une image renouvelée de la Principauté et de dé-saturer la toile d'éléments indésirables à propos de Monaco.

#### 1.1 LE COMPTE TWITTER DU GOUVERNEMENT



La stratégie de communication 2.0 développée depuis janvier 2012, avait conduit le Gouvernement à renforcer sa présence sur les réseaux sociaux, en créant son compte Twitter : @GvtMonaco.

Twitter a fêté ses 1 an fin janvier. Le Gouvernement a été un précurseur - à Monaco, dans ce domaine : beaucoup ont découvert Twitter et ont créé leur compte à cette occasion. L'audience de ce compte institutionnel continue de progresser régulièrement (environ 50 nouveaux abonnés par semaine) et le compte s'enrichit avec l'ajout début janvier de Tweets en langue anglaise.

Quelques chiffres Twitter :

- plus 7705 abonnés fin septembre 2013
- plus de 2500 tweets postés
- 50% de « followers » non francophones

Variables	Statistiques
Date de création du compte	27 janvier 2012
Nombre d'abonnés	7705
Nombre d'abonnements	128
Nombre de tweets publiés depuis l'ouverture	2531
Nombre de tweets (moyenne)	
par jour	3.6
par semaine	24.3
Date de lancement de la version anglaise	21 janvier 2013
Provenance des abonnés	50% francophones/ 50% non francophones

(Statistiques à fin septembre 2013)

L'objectif est atteint grâce à cet outil qui permet d'assurer une bonne réactivité et une présence du sujet « Monaco » dans un espace d'échange continu entre relais d'opinions.

## 1.2 MONACO CHANNEL : UN BOUQUET D'ATTRACTIVITÉ EN LIGNE



Un an et demi après son lancement, Monaco Channel s'est imposé comme un outil d'attractivité incontournable en faisant évoluer, par la preuve, l'image de la Principauté auprès des internautes du monde entier. Centré sur l'actualité, le bouquet apparaît comme le complément du Portail du Gouvernement qui, pour sa part, fournit l'information permanente et institutionnelle.

Une diffusion en progression continue :

En termes d'audience, la progression est continue, avec plus de 300.000 visites au compteur. Pour cette première moitié de l'année 2013, le nombre de visites est déjà supérieur de 160% à l'ensemble de l'année 2012. Nous comptabilisons ici les internautes qui accèdent effectivement au bouquet, puisque l'accès direct aux chaînes youtube sur lesquelles il est adossé permet de comptabiliser plusieurs millions de vues.

Si la campagne de communication permet de porter l'image de Monaco vers nos publics, Monaco Channel constitue une réponse à leur curiosité, ce qui est particulièrement notable lors des grands événements durant lesquels les moteurs de recherche dirigent les requêtes directement vers nos grands émetteurs au travers du bouquet.

L'analyse du trafic indique que plus d'un tiers des visiteurs consulte le bouquet en dehors de la zone géographique Monaco / France, avec une progression notable de la zone nord-américaine qui pointe actuellement à près de 10% des visites, aidée par la version anglaise disponible depuis le début de l'année 2013.

En termes « d'utilisation », le Channel est consulté, pour plus d'un tiers des visites, sur des tablettes ou des smartphones pour lesquels le dispositif est optimisé.

### UNE OFFRE QUI VALORISE TOUS LES FACTEURS D'ATTRACTIVITÉ DE LA PRINCIPAUTÉ.

Parmi les 32 chaînes du bouquet, sur lesquelles nous allons revenir, notons le succès du flux permanent de Monaco Info qui porte la télévision de la Principauté en haute définition partout et sur tous les supports. Si on ajoute la disponibilité des journaux en replay, jamais l'audience de Monaco Info n'aura été aussi importante, grâce à l'abolition des contraintes géographiques et techniques et aux efforts réalisés par les équipes du Centre de Presse.

Actuellement, près de 7000 sujets sont disponibles pour répondre aux demandes des internautes, dont près de la moitié sont des vidéos.

Nous atteignons ainsi l'un des objectifs fixés : désaturer la toile d'éléments indésirables à propos de Monaco. Que vous recherchiez sur google une image, un sujet ou une vidéo ayant trait à notre pays, vous serez dirigé dès les premières réponses soit vers l'un de vos médias, soit directement sur Monaco Channel.

Le développement du bouquet s'est tout d'abord nourri de la montée en puissance d'une vingtaine de chaînes dédiées aux grandes entités et événements de la Principauté.

Pour mieux répondre aux demandes des internautes et encore mieux valoriser la réalité monégasque, il restait à construire une offre non dépendante des acteurs en tant que tels. En effet, ceux-ci ne sont pas toujours connus, quand ils ne sont pas plusieurs autour d'un même sujet. De plus, les internautes ont une approche intuitive autour de centres d'intérêts pour lesquels nous devons leur apporter des réponses parfois transversales.

C'est ainsi qu'est née l'approche thématique de Monaco Channel.

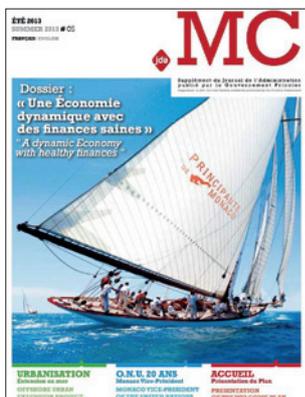
**Culture Channel**, lancée il y a plusieurs mois, est un véritable succès et pourrait constituer une offre en tant que telle, tant sa richesse et l'extraordinaire illustration d'une réalité éclatante de la Principauté saute aux yeux. Ses 800 sujets sont autant de preuves qui alimentent quotidiennement l'attractivité de Monaco.

**La Santé**, autre dimension forte de l'attractivité, dispose d'une chaîne spécifique. Les Résultats sanitaires placent la Principauté dans le peloton de tête des pays de l'OCDE, mais Monaco continue de soutenir son effort tant dans le domaine de la prévention, de la veille sanitaire que dans la qualité de son système de soins. Cette chaîne met en lumière ces différents éléments au fil de l'actualité et des messages de ses acteurs.

**La Chaîne EnvironnementS** met en lumière une thématique au cœur des priorités du Gouvernement Princier en matière d'Équipement, d'Environnement, de mobilité et d'Urbanisme.

Enfin, la chaîne « **Monaco dans le Monde** » illustre la présence internationale et l'influence de Monaco, État modèle dans le concert des nations.

Pour terminer ce tour d'horizon, rappelons que l'architecture même de Monaco Channel repose sur ce que les spécialistes appellent le « cross-posting ». Autrement dit, un même sujet peut-être traité sur plusieurs chaînes : Par exemple sur la Chaîne du Gouvernement Princier, sur la chaîne EnvironnementS, sur celle de la FPA2 et sur celle du Musée Océanographique.



Monaco Channel permet ainsi « d'attirer » l'internaute vers la Principauté de manière directe, mais également par le biais de centaines de centres d'intérêts qui s'y rapportent, au travers de tous les acteurs qui y contribuent.

**1.3 LE MAGAZINE « .MC »**, émanation grand public du JDA (journal de l'administration), continue à être édité en bilingue édité à 15 000 exemplaires et distribué par voie postale à toute la population monégasque et résidente. Le Gouvernement était désireux de se rapprocher des usagers, d'expliquer la politique gouvernementale et d'incarner l'Administration auprès du public. Le magazine comprend 36 pages d'information, des dossiers, des échos, des interviews pour mieux parler de l'Administration et apporter les meilleures réponses possibles aux préoccupations de ses usagers. Il est publié 3 fois par an.

## 2. RENFORCER L'INTERNATIONALISATION DE LA COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE

Dans le cadre des actions de communication à l'étranger, le Gouvernement Princier avait décidé de développer son lobbying auprès des autorités européennes et françaises dès 2011 et sa communication institutionnelle avec une campagne d'image débutée en 2010.

Au niveau européen, suite à la volonté de l'Union Européenne de formaliser ses relations avec les petits états, une véritable stratégie d'influence, de lobbying et de communication à destination des décideurs européens a été mise en place.

La campagne de communication institutionnelle, faisant la promotion du rôle si particulier que joue la Principauté dans le monde, est une des étapes du processus de communication auprès des instances européennes.

Depuis le lancement de la campagne institutionnelle de 2010, des progrès ont été faits en terme d'image et de perception sur la Principauté. Ce travail de création publicitaire et d'achat d'espaces sur les supports les plus adaptés va se poursuivre.

### 2.1 L'OBJECTIF DE LA CAMPAGNE DE 2013

Aujourd'hui, l'ensemble des études et le suivi de la presse montrent qu'une étape décisive a été franchie ; de plus l'ensemble des prises de parole politique et publicitaire a montré que Monaco « s'ouvrait au nouveau Monde ».

La signature « Monaco, un rôle à part » en est d'ailleurs la meilleure preuve. Néanmoins, ce mouvement est perpétuel, profond, exigeant.

Si la spécificité de la Principauté semble aujourd'hui comprise et admise, c'est désormais l'utilité du rôle à part de la Principauté pour le Monde et particulièrement pour l'Europe qui doit être démontré.

C'est pourquoi, l'enjeu de 2013 n'est certainement plus de justifier le droit à la différence (son aspect éthique ayant été démontré et reconnu), mais d'expliquer l'intérêt de la différence Monégasque pour la France et pour l'Europe.

Ainsi, la communication 2013 s'articulera autour du concept stratégique suivant :

**« LA PRINCIPAUTE DE MONACO, UNE SINGULARITE QUI PROFITE A L'EUROPE ».**



## 2.2 LA CAMPAGNE DE COMMUNICATION

La campagne de communication a commencé début septembre 2013 et va durer six semaines.

Elle s'articule autour de 3 principaux axes :

- **Une présence forte à Bruxelles** avec une campagne d'affichage dans les gares et à l'aéroport de Bruxelles + un dispositif publicitaire dans le quotidien national belge **le Soir**,
- **Un partenariat exclusif** avec une grande marque audiovisuelle européenne **EURONEWS**,
- Un **dispositif digital** d'influence (Twitter) et de promotion des **web-documentaires** créés en 2012.

## 4.5 L'ATTRACTIVITÉ MÉDICALE

Afin de renforcer la promotion du pôle médical de la Principauté, le Gouvernement a décidé de constituer une Commission pour l'Attractivité Médicale, au sein du Conseil Stratégique pour l'Attractivité.

Celle-ci, sous la présidence de S.E. M. Henri FISSORE et avec la présence de M. Stéphane VALERI, Conseiller de Gouvernement pour les Affaires Sociales et la Santé, regroupe des membres parmi les plus éminents de la filière santé de la Principauté. Les principaux établissements de soins y sont représentés : Centre Hospitalier Princesse Grâce, Centre Cardio-Thoracique de Monaco, IM2S.

Pour la première fois, les acteurs gouvernementaux, les professionnels publics et privés, les représentants des instances compétentes dans le domaine de la santé, sont réunis pour partager et échanger sur leurs pratiques et leurs expériences et réfléchir ensemble au développement de l'attractivité médicale de la Principauté.

Monaco, par la qualité d'accueil de ses Établissements, ses praticiens de haut niveau, possède tous les atouts pour accueillir, dans les meilleures conditions, les patients nationaux et internationaux.

La première réunion de cette Commission s'est tenue le 9 octobre 2012 au Ministère d'Etat. Elle s'est ensuite réunie les 15 janvier et 4 juin 2013.

Ces échanges, qui se déroulent dans un esprit particulièrement ouvert et constructif, ont permis aux participants d'évoquer des projets importants comme la création d'une brochure en version bilingue (français/anglais), en cours de finalisation, afin de mettre en avant le pôle santé, d'attirer des patients VIP internationaux en proposant des services d'excellence, tout en préservant un accès au soin de très grande qualité pour tous.

Cette brochure assurera la promotion du Pôle Santé de la Principauté. Elle sera diffusée, non seulement par la Direction du Tourisme et des Congrès, dans les bureaux de l'Office du Tourisme et les hôtels de la Principauté, par le Monaco Welcome & Business Office, mais également à l'ensemble des résidents de la Principauté avec un prochain numéro du magazine de l'Administration « .MC ».

La Commission a en outre développé des réflexions sur la participation des établissements de santé aux congrès se déroulant à Monaco et sur des projets médicaux.

La Commission pour l'Attractivité Médicale a enfin envisagé, afin d'améliorer l'information dans le domaine de la santé, la diffusion d'un magazine trimestriel consacré à la santé sur le canal local. Celle-ci complétera l'information disponible sur la chaîne santé de Monaco Channel, dont la Commission a souhaité puis salué avec satisfaction le lancement.

La Commission pour l'Attractivité Médicale est ainsi composée :

- S.E. M, Henri FISSORE, Président,
- M. Stéphane VALERI, Conseiller de Gouvernement pour les Affaires Sociales et la Santé,
- Mme Virginie COTTA, Directeur Général du Département des Affaires Sociales et de la Santé,
- M. le Dr Daniel ROUISSON, Conseiller Médical auprès du Département des Affaires Sociales et de la Santé, Coordonnateur,
- M. Emmanuel FALCO, Secrétaire Général du Conseil Stratégique pour l'Attractivité,
- Mme Anne NEGRE, Directeur de l'Action Sanitaire et Sociale,
- M. Patrick BINI, représentant le Centre Hospitalier Princesse Grace,
- M. le Professeur Gilles DREYFUS, représentant le Centre Cardio-Thoracique de Monaco,
- M. Gérard LUCCIO, représentant l'IM2S,
- M. Michel BOUQUIER,
- M. le Docteur Jean-Michel CUCCHI, Président du Conseil de l'Ordre des Médecins,
- M. le Docteur Christophe ROBINO, Président de la Commission Médicale d'Établissement du Centre Hospitalier Princesse Grace,
- M. le Docteur Patrick COUDERT.

## 4.6 DÉVELOPPEMENT DE L'URBANISME

### 1. EXTENSION EN MER

Il y a quelques mois, le Prince Souverain annonçait Sa décision de lancer un projet d'extension du territoire national sur la mer, au droit de l'Anse du Portier. La première phase de ce projet a débuté avec l'appel à candidatures publié vendredi 3 mai au Journal de Monaco, ainsi que dans le Bulletin Officiel des Annonces de Marchés Publics, sur le site du Moniteur et dans le Journal Officiel de l'Union Européenne.

Ce document présentait une description succincte du projet, précisait son étendue globale et fixait les informations d'ordre juridique, économique, financier et technique que devaient fournir les candidats.

Descriptif du projet :

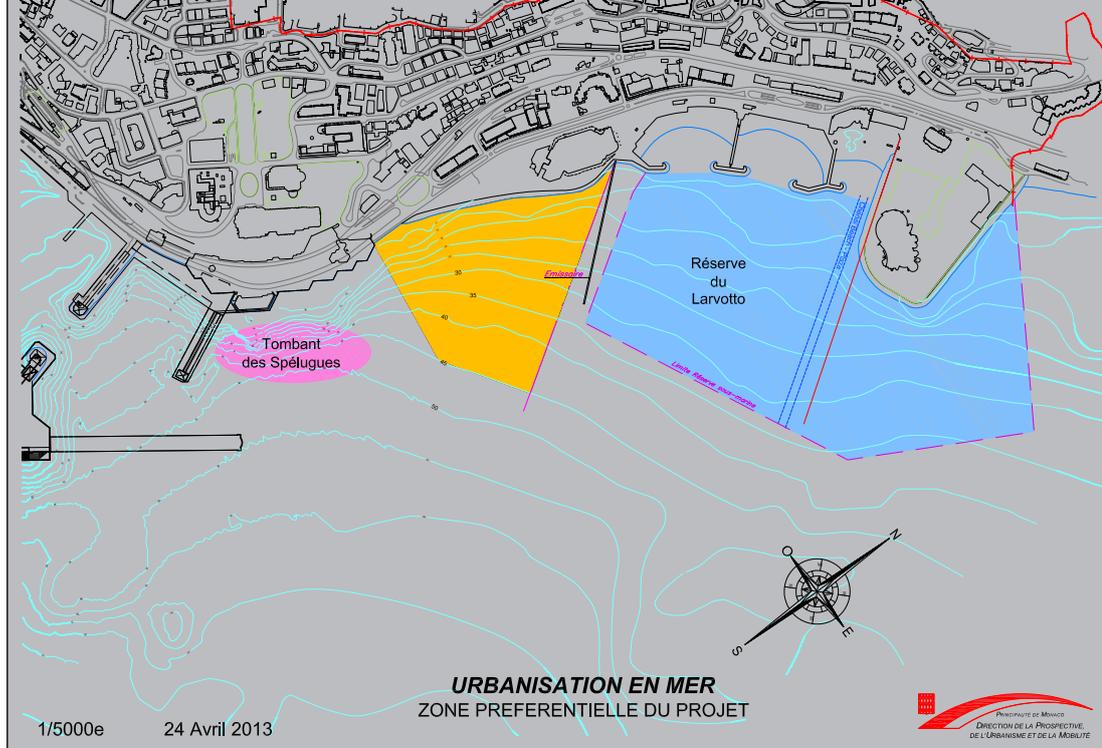
Dans le document de consultation, il est noté que l'Etat monégasque recherche un opérateur susceptible de prendre en charge un projet urbain global, fondé sur la réalisation en mer d'une extension du territoire national au droit de l'Anse du Portier.

La superficie de l'extension représenterait environ 6 hectares. Elle sera menée dans une perspective forte de développement durable et de protection de l'environnement, dans laquelle la Principauté de Monaco est pleinement engagée.

L'opérateur sera en charge du financement, de la conception et de la réalisation des travaux d'infrastructures et de superstructures, ainsi que de la commercialisation des immeubles qui lui reviendront.

L'économie globale du projet sera la suivante : l'Etat cède les volumes nécessaires à l'emprise du projet dans sa globalité et reçoit la propriété des nouveaux ouvrages d'infrastructures, des voies de circulation et des réseaux. L'Etat monégasque reçoit, dans des proportions à négocier, la propriété de surfaces bâties ou non bâties (espaces verts, par exemple) ; l'opérateur commercialise les surfaces bâties non rétrocédées à l'Etat et se rémunère avec le produit de cette vente. Les modalités contractuelles de mise en œuvre de ce projet feront l'objet de négociations avec l'Etat.

Il est également indiqué qu'un quartier nouveau doit être réalisé en superstructure. Il comportera des logements de très grand luxe, des commerces, des bureaux et des équipements publics. Parmi ceux-ci figure un port d'animation d'environ 30 à 40 anneaux. Des parcs de stationnement publics et privés sont également à prévoir en infrastructure. L'extension sera donc accessible aux véhicules à moteur mais restera principalement dédiée en surface aux usages piétonniers et aux modes doux . En outre, un intérêt particulier sera porté à la continuité de la promenade du littoral (promenades, quais , autres ...).



Cette nouvelle façade maritime devra renvoyer une image qualitative et contemporaine pour la Principauté en respectant son identité paysagère et urbaine. Les espaces publics devront être exemplaires.

L'extension permettrait la construction d'une surface vendable hors espaces extérieurs tels que loggias, terrasses, balcons, jardins privés, représentant environ 60.000 m<sup>2</sup>, pour des hauteurs comprises entre 6 et 10 niveaux.

Le coût estimé des infrastructures pour la réalisation de l'extension (hors superstructures) : environ 1.000.000.000 € TTC.

En terme de phasage de l'opération, une dizaine d'années devraient s'écouler entre la signature du projet et l'achèvement des superstructures.

## CONSTRAINTES FORTES EN MATIÈRE ENVIRONNEMENTALE

En matière environnementale, l'appel à candidatures est encadré de contraintes fortes tenant au respect de l'environnement marin et des réserves proches, ainsi qu'à la gestion durable de l'énergie et des déchets, etc...

Sur ce point, il est demandé qu'une étude d'impact complète sur l'ensemble des phases de projet (chantier, état définitif) soit réalisée et considérée comme une composante essentielle de la réflexion sur la conception du projet : inventaire rigoureux et précis des composantes environnementales du site, évaluation de tous les impacts à court, moyen et long termes, introduction au projet des mesures réductrices et éventuellement compensatoires.

De plus, le quartier à réaliser doit être un éco-quartier, éco-conçu, avec un Système de Management Environnemental (S.M.E.) garantissant que toutes les constructions et les espaces publics seront étudiés en intégrant les préoccupations de développement durable.

## Dossiers de candidatures reçus et processus d'analyse de ces dossiers

La date de dépôt des candidatures pour le futur projet d'extension en mer était fixée au mardi 23 juillet à 12h00.

Quatre dossiers de candidatures ont été déposés dans les délais. Classés dans l'ordre chronologique de dépôt des dossiers, les dossiers émanent des candidats suivants :

- VINCI ;
- FINCANTIERI ;
- GROUPEMENT de l'ANSE DU PORTIER – BOUYGUES T.P. et LE PORTIER HOLDING SCA ;
- TERRAFORMA MONACO GILDO PASTOR PALLANCA.

A cette suite, il va être procédé :

- d'abord à l'élimination des dossiers de candidatures irréguliers ou incomplets ;
- puis, à une première vérification, au vu des pièces et renseignements demandés dans le Règlement de consultation, que les dossiers remis présentent bien l'intégralité des compétences et qualités requises telles que définies dans le Règlement de consultation. Une première liste de candidats jugés potentiellement capables de prendre en charge le projet sera ainsi établie (liste A) ;
- puis, à une mise en compétition des candidats inscrits sur la liste A. Un classement des candidats sera effectué par application des critères de jugement des candidatures tels que mentionnés dans le Règlement de consultation : garanties financières, techniques, en matière de qualité architecturale et d'aménagement urbain, en matière de développement durable, de pérennité du projet, et en matière d'implication des acteurs économiques monégasques dans le projet).
- A l'issue de ce classement, les quatre (ou moins) candidats composeront la liste B ;
- enfin une audition des candidats de la liste B et une nouvelle analyse des dossiers reçus permettront de procéder à un nouveau classement de ces candidats pour retenir les 3 (au plus) meilleurs candidats qui constitueront la liste C ;
- le candidat classé premier sera invité à entrer en négociation exclusive avec l'Etat durant une période de 12 mois maximum, éventuellement extensible à 18 mois, afin d'arrêter les modalités contractuelles de mise en œuvre du projet.

En fonction de ce processus, il est attendu que le Candidat classé premier de la liste C puisse être désigné d'ici à la fin de l'année.

Ainsi, la définition contractuelle du projet pourrait s'envisager durant l'année 2014, voire la mi-2015 si le besoin d'un complément de 6 mois de négociation se manifestait.

Par la suite, une période d'études détaillées du projet devrait être menée par le titulaire du contrat avant que les premiers travaux ne soient initiés.

Le Gouvernement Princier se réjouit de la qualité des entreprises qui se sont portées candidates pour la création de ce nouveau quartier sur la mer, un projet complexe et ambitieux pour l'avenir de la Principauté.

## 2. PRÉSENTATION DES NOUVEAUX QUARTIERS ORDONNANCÉS DE LA PRINCIPAUTÉ

Les textes fondateurs de la réglementation d'urbanisme applicable aujourd'hui en Principauté ont été établis en 1959 et ont évolué. A ce jour, les textes suivants sont applicables :

- Ordonnance-loi n° 674 du 3 novembre 1959 concernant l'urbanisme, la construction et la voirie, modifiée ;
- Ordonnance Souveraine n° 3.647 du 9 septembre 1966 concernant l'urbanisme, la construction et la voirie, modifiée.

De par ces textes, le territoire de la Principauté est divisé en trois secteurs : le quartier de Monaco-Ville et le Ravin de Sainte-Dévote dont le caractère actuel doit être conservé, le secteur des opérations urbanisées comportant une zone à gabarit moyen, une zone à gabarit élevé et une zone frontière et le secteur des ensembles ordonnancés, comprenant les quartiers délimités par ordonnances souveraines.

Jusqu'en 2000, les quartiers ordonnancés étaient au nombre de 7. Depuis, le secteur s'est considérablement élargi et fractionné. Il comprend à présent 14 quartiers, 42 zones et 72 îlots.

Il convient d'admettre que la lecture réglementaire était devenue un véritable obstacle à la compréhension des enjeux d'urbanisme. Par ailleurs, certains secteurs étaient encore soumis à d'anciennes dispositions qui n'avaient plus lieu d'être appliquées (Condamine, Carnier). Enfin, une portion du secteur des opérations urbanisées subsistait, les dispositions urbanistiques en vigueur y étant inapplicables.

Dans le cadre de la refonte réglementaire, une simplification du règlement applicable au territoire de la Principauté a donc été effectuée de la façon suivante :

- intégration de l'ensemble du secteur des opérations urbanisées au secteur des quartiers ordonnancés avec regroupement et redéfinition de ces derniers et de leur contour. En dehors du

secteur réservé, le territoire comprend 7 quartiers ;

- conservation intégrale du secteur réservé composé de Monaco-Ville et du Ravin de Sainte-Dévote, ces deux ensembles étant inscrits dans la loi ;
- application de l'Ordonnance Souveraine n° 3.647 du 9 septembre 1966, modifiée, pour l'ensemble des dispositions non prévues dans les dispositions générales ou particulières des quartiers ordonnancés ;
- formalisation d'un règlement d'urbanisme s'appliquant à l'ensemble du secteur des quartiers ordonnancés. Il est introduit par une Ordonnance Souveraine et comprend :
  - les dispositions générales applicables à l'ensemble du secteur des quartiers ordonnancés ;
  - le plan de zonage du secteur des quartiers ordonnancés et le plan de répartition des indices de construction de référence ;
  - les dispositions particulières et les plans de coordination correspondants, applicables à chaque quartier ordonnancé.

Les plans de coordination associés aux dispositions particulières sont toujours au nombre de quatre ; néanmoins, une réorganisation des indications portées sur chacun de ces plans a été opérée.

Le plan des alignements et remembrements (C1) regroupe tous les graphismes relatifs à la distinction entre le Domaine Public actuel et futur, les périmètres des regroupements parcellaires obligatoires, etc.

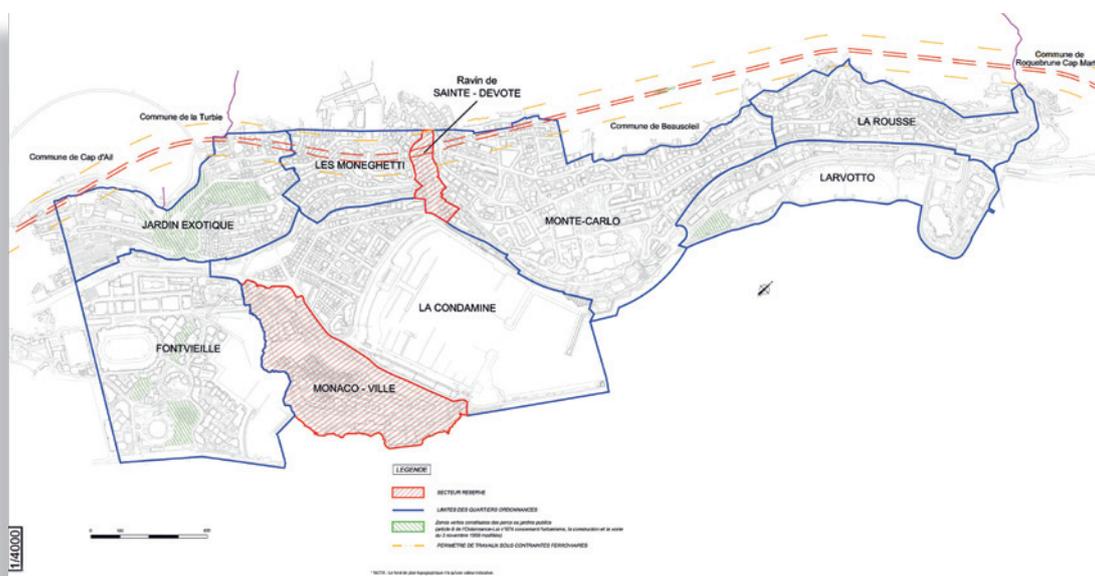
Le plan de masse (C2) regroupe toutes les dispositions constructives pour la réalisation d'une opération d'aménagement : implantation, hauteur, emprise, surélévation, etc.

Le plan paysager et patrimonial (C3) regroupe tous les graphismes qui matérialisent les composantes paysagères et patrimoniales réglementées en Principauté : affectation des espaces non bâtis (jardin, espace libre, espace mixte, etc.) et statut des bâtiments ou éléments de paysage qui méritent une attention particulière (bâti remarquable par exemple) renvoyant à une règle générale ou spécifique.

Le plan des servitudes et obligations (C4) regroupe toutes les impositions à usage de passage public, mécanisé ou non, au travers des opérations dans le but de renforcer le dispositif des circulations piétonnes et un meilleur accès au public d'un territoire fortement urbanisé.

A cette occasion, un nouveau plan de zonage est annexé à l'ordonnance souveraine n° 3.647 du 9 septembre 1966, modifiée. Il représente, outre le périmètre sous contraintes ferroviaires :

- le secteur réservé composé de Monaco-Ville et du Ravin Sainte Dévote, ainsi que les quartiers ordonnancés, au nombre de 7 englobant la partie maritime ;
- les zones vertes constituées des parcs ou jardins publics dont le caractère actuel doit être maintenu conformément à l'article 8 de la l'Ordonnance-loi n° 674 du 3 novembre 1959, modifiée ;



Nouveau plan de zonage annexé à l'ordonnance souveraine n° 3.647 du 9 septembre 1966, modifiée

Les dispositions générales applicables à l'ensemble des quartiers ordonnancés comprennent 39 articles regroupés en 7 chapitres, en support des plans de coordination :

Le chapitre I précise le champ d'application du règlement et les divisions territoriales. Il introduit également des définitions agrémentées de croquis (terrain naturel, saillies).

Le chapitre II regroupe les précisions réglementaires (remembrements obligatoires, mutations foncières).

Le chapitre III mentionne les dispositions constructives : implantation des sous-sols et des bâtiments, saillies, emprise au sol, altimétrie des bâtiments, édicules, indice de construction.

Le chapitre IV précise le statut des secteurs à l'étude qui sont les espaces en devenir de la Principauté, nécessitant une approche programmatique et urbanistique, celui de certains bâtiments (existants, à démolir, frontière, etc.) et d'éléments de patrimoine (façades à conserver, bâti remarquable).

Le chapitre V regroupe les dispositions générales relatives aux espaces libres, aux espaces verts, jardins à protéger, etc.

Le chapitre VI décrit les obligations liées aux éventuelles servitudes, passage public, etc.

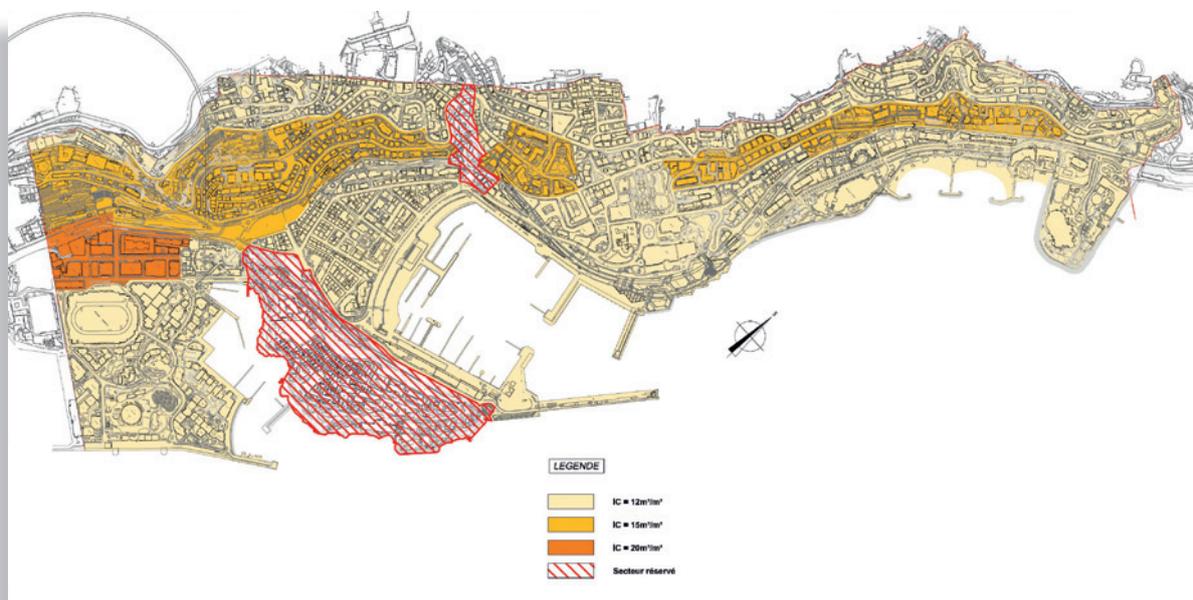
Le chapitre VII regroupe les dispositions diverses : tolérances, nivellements, stationnement, etc.

Dans certains cas (contiguïté avec le milieu marin par exemple), une étude des incidences sur l'environnement marin peut être exigée.

Les dispositions particulières, complétant les dispositions générales, sont plus ou moins coercitives.

Elles ne réglementent que des particularités relatives à certaines opérations d'aménagement (discipline d'architecture, aspect extérieur, etc.), à certaines emprises ou voies, à un jardin ou à un espace particulier, à un élément bâti remarquable, une façade à embellir, ou encore à l'indice de construction.

Un plan de répartition des indices de construction de référence est introduit au règlement. Il a pour objectif d'inscrire au cœur de ce dernier les indices référents de la Principauté. En l'absence de disposition particulière relative à l'indice de construction, l'indice référent s'applique.



*Plan de répartition des indices de construction de référence*

Parmi les nouveautés à souligner, une disposition relative à la hauteur sous plafond des locaux d'habitation est introduite, encourageant une hauteur libre de 3,00 m en lieu et place des 2,70 m habituels. Dans le cas où cette disposition est mise en œuvre par un opérateur, une augmentation de l'altimétrie du bâtiment, dans la limite de 3,30 m, et de l'indice de construction qui en résulte est tolérée.

De même, les dimensions des saillies au-dessus des propriétés sont libéralisées.

## 4.7 LA DYNAMIQUE COMMERCIALE

La diversité des clientèles présentes sur le territoire monégasque (résidents, pendulaires et visiteurs) constitue une réelle opportunité pour l'activité du commerce toute l'année.



Toutefois, il convient de rester vigilant car le commerce monégasque est confronté à une concurrence très forte des villes voisines, françaises et italiennes. Monaco doit renouveler son offre pour pouvoir répondre aux besoins de ses clientèles, en termes de marques, de nouveautés et de prix.

*- Améliorer la visibilité du secteur et de l'offre*

Un certain nombre de nouvelles études sont mises en place par les Services de l'Etat et l'IMSEE afin d'avoir une meilleure visibilité du secteur et de l'offre existante.

Dans un premier temps, un inventaire des commerces a été réalisé dans le quartier des Moulins et celui de la Condamine. Il sera complété en 2014 par une analyse qualitative du secteur qui s'appuiera principalement sur L'Observatoire du Commerce de détail publié en juillet 2013 par l'IMSEE et sur l'enquête sectorielle conjoncturelle réalisée par cet institut.

*- Rendre l'offre commerciale cohérente*

Avant de lancer l'appel à candidature pour les locaux commerciaux des Jardins d'Apolline, le Gouvernement Princier a souhaité que soit étudié le type d'activités commerciales à rechercher. L'objectif de cette démarche est d'assurer une cohérence de l'offre commerciale globale du quartier Condamine/ Fontvieille.

Une démarche similaire est également entreprise s'agissant des nouveaux locaux commerciaux situés sur la ZAC Saint Antoine et de la future rénovation de la Galerie Commerciale de Fontvieille.

*- Soutenir les commerçants qui souhaitent ouvrir le dimanche pendant l'été*

Chaque année, l'Etat mobilise ses Services afin de soutenir les commerçants qui souhaitent ouvrir les dimanches d'été et pour promouvoir cette opération. Une aide en termes de promotion et de communication leur est assurée ainsi que le remboursement d'une partie des charges patronales dès lors qu'ils ouvrent au moins cinq dimanches pendant la période définie.

*- Optimiser l'échange d'information et d'idées avec les commerçants*

Le Gouvernement a créé en 2011 un groupe de travail consacré au Commerce regroupant notamment le Président de l'UCAM et des représentants de tous les quartiers. Le service du Monaco Welcome & Business Office est l'interlocuteur privilégié des commerçants et organise régulièrement des réunions pour aborder leurs problématiques de manière personnalisée, par thème ou par secteur géographique.

Les Services de l'Etat dans leur ensemble collaborent étroitement avec les commerçants sur des préoccupations communes (circulation Bd des Moulins, réfection de la Rue Caroline, situation Allée Lazare Sauvaigo, etc).

*- Développer le potentiel commercial du Boulevard des Moulins*

Au delà de l'étude relative à l'Urbanisme Commercial du Boulevard des Moulins confiée à la Chambre de Commerce et d'Industrie Nice Cote d'Azur, les Services de l'Etat examinent également la possibilité de rénover la Place des Moulins afin de la rendre plus attractive.

*- Séduire la clientèle internationale de passage*

Les commerçants ont été invités à adapter les jours et horaires d'ouverture de leurs commerces et à créer des événements (offres spéciales) afin d'attirer la clientèle des congrès et croisières. Des synergies ont été également recherchées avec les agents maritimes et certains quartiers commerçants (le Métropole Shopping Center en particulier).

*- Rénover la Rue Princesse Caroline*

Dans le cadre de la valorisation des quartiers commerçants de la Principauté, le Gouvernement a engagé un processus de rénovation de la Rue Princesse Caroline qui portera notamment sur le changement du revêtement de sol, le changement du mobilier urbain (signalétique, éclairage, bancs et jardinières) et l'harmonisation des terrasses. Les travaux, dont le planning a été établi en concertation avec les commerçants sur site, devraient débuter à l'automne 2013 pour s'achever avant le Grand Prix 2014.

- Améliorer l'accueil dans les commerces

Les commerçants ont été pleinement intégrés à la démarche globale lancée en 2012 en faveur de l'amélioration de l'accueil en Principauté. Le Comité de coordination du Plan Accueil et le Monaco Welcome & Business Office en particulier travaillent en étroite collaboration avec ceux-ci pour réussir la mise en place du label « Monaco Welcome Certified ».

## L'ÉTUDE DU BOULEVARD DES MOULINS

Une étude portant sur l'urbanisme commercial du boulevard des Moulins a été lancée en mai 2013 à la demande du Conseil Stratégique pour l'Attractivité. Cette mission est confiée à la Direction du Pôle Equipement et Urbanisme Commercial de la Chambre de Commerce et de l'Industrie Nice Côte d'Azur.

La démarche - réalisée en parfaite coordination avec l'Administration Monégasque et le CSA - se décompose en trois phases principales :

I - le commerce monégasque dans son environnement azuréen – impact des grands projets envisagés dans la région voisine

II - caractéristiques du boulevard des moulins – forces et faiblesses

III - préconisations et pistes de réflexion

Les premières phases de l'étude permettent d'annoncer que le quartier des Moulins présente un réel potentiel commercial mais que celui-ci doit être organisé et développé. Des pistes de réflexion et scénarii d'évolution à caractère volontariste, seront présentés à la fin du mois de septembre 2013, en vue de développer l'attractivité commerciale du quartier des Moulins et de la Principauté dans son ensemble.

## 4.8 LES AUTORISATIONS DE COMMERCES

Depuis 2011, la Direction de l'Expansion Economique a mené une refonte en profondeur de son fonctionnement interne qui s'est traduite notamment par une amélioration de l'accueil des administrés et une réduction significative des délais de création d'entreprise.

Ce résultat est en réalité le fruit de plusieurs mesures et axes développés de manière concomitante ces deux dernières années comme suit :

### **Une réorganisation du service**

Afin d'améliorer l'accueil et le service aux administrés, la Direction de l'Expansion Economique a été réorganisée en « front office » et « back office ». Ainsi, elle comporte 3 pôles de compétences fonctionnels :

- le Monaco Welcome & Business Office,
- le Pôle Administration Générale comprenant la Division de la Création d'entreprises, la section R.C.I., la Division du Contrôle de l'activité des entreprises et la Division du Financement et du Développement de l'Economie.
- le Pôle Propriété Intellectuelle.

### **La modernisation des procédures**

La Direction de l'Expansion Economique a procédé à une remise à plat des procédures d'instruction des dossiers d'autorisation de commerce avec pour objectifs leur simplification et la réduction des délais de création de sociétés.

Dans un premier temps, les formulaires ont été entièrement revus et le nombre de pièces requises ont été réduites tout en maintenant le même niveau d'information pour l'administration.

Dans un second temps un outil informatique de type « workflow » a été mis en place permettant aux services instructeurs de répondre plus rapidement.

Enfin, un guichet centralisé pour les formalités post-autorisation a été créé auprès duquel les administrés et professionnels peuvent à la fois effectuer les démarches de publication au Greffe et au Journal de Monaco ainsi que s'immatriculer auprès du R.C.I.

### **Concertation avec les professionnels**

Ce chantier de modernisation a été entièrement réfléchi dans l'optique d'une meilleure satisfaction des usagers (entrepreneurs et professionnels de la place).

Il peut être souligné que les experts-comptables, notaires et conseils juridiques monégasques ont été consultés et réunis à plusieurs reprises. Ils ont également pu tester pendant plusieurs mois les nouvelles pièces demandées et la nouvelle procédure.

De manière générale, la D.E.E. a mis en place un fonctionnement de type « partenariat » avec les professionnels qui présentent à la Direction des avants-projets d'implantation en Principauté très fréquemment. Les équipes reçoivent régulièrement les professionnels accompagnés de leurs clients avant le dépôt du dossier afin d'éviter tous désagréments par la suite.

### Résultats obtenus

Ces diverses mesures ont permis de réduire de manière très substantielle le délai de création d'une société en Principauté.

En effet, la loi n°1144 stipule un délai de 3 mois pour la délivrance de l'autorisation de commerce.

Un entrepreneur qui dépose un dossier à la D.E.E. peut donc, sauf problème particulier (difficultés à trouver un local notamment), commencer à facturer 40 jours après sa requête.

Outre le délai réduit, l'ensemble des démarches a été largement simplifié notamment par la mise en place du guichet centralisé auprès duquel l'administré peut effectuer l'ensemble des formalités post-autorisation.

### Chantiers de modernisation en cours

Depuis juillet 2012, la D.E.E. a entamé un autre chantier qui concerne le Répertoire du Commerce et de l'Industrie.

Cette refonte s'articule autour de plusieurs projets :

1. La remise à plat des procédures existantes dans le but de les rationaliser et de les simplifier.
2. La rédaction de procédures internes et de fiches « démarches » publiées sur le site Internet [www.gouv.mc/Service Public Entreprises](http://www.gouv.mc/Service Public Entreprises).
3. La Refonte de tous les formulaires existants afin de les simplifier et de les harmoniser.
4. La préparation d'un cahier des charges en concertation avec la Direction de l'Administration Electronique et de l'Information aux Usagers et la Direction Informatique en vue d'une refonte des outils informatiques existants et de la mise en ligne de télé-procédures.

## V – RÉFLEXION PROSPECTIVE : QUELLES PISTES POUR DÉVELOPPER L'EMPLOI À MONACO ?

*Résumé de l'intervention de Mathieu Laine  
à l'Assemblée plénière du CSA du 18 juin 2013*

### Monaco, un modèle conquérant

Il n'y avait aucune raison pour que Monaco échappe à la crise économique actuelle. Fin 2011, pourtant, alors que le reste de l'Europe demeurait plongé dans une nuit dont elle n'est toujours pas sortie, la croissance monégasque repartait de plus belle (+ 6,6 %) et son déficit initialement programmé a été divisé par deux au stade de l'exécution budgétaire. Rocher majestueux au cœur des fluctuations économiques mondiales, la Principauté, malgré sa petite taille et une population de seulement 36 000 habitants, a fait preuve d'une résilience étonnante. Sa réussite mérite d'être observée de près tant elle manifeste l'**avènement d'un véritable « modèle monégasque »**.

Ces performances sont le résultat d'une politique économique ambitieuse et prudente et d'une attitude budgétaire courageuse et responsable qui ont permis, à l'opposé des « plans de relance » d'inspiration keynésienne et de la course à l'endettement public, de véritablement redynamiser l'activité d'un pays dépourvu de dette – qui n'en rêverait ? – tout en préservant son indépendance financière. Elles sont le fruit de la volonté d'un homme, le Prince Albert II de Monaco, qui avait renouvelé sa volonté première d'un retour imminent à l'équilibre des finances publiques dans son discours d'installation du Conseil stratégique pour l'attractivité de Monaco le 16 juin 2011. **C'est**

**précisément ce sérieux budgétaire, qui doit demeurer le premier objectif du gouvernement**, qui, associé à une bonne compréhension des mécanismes d'incitations, nourrissent une vision assainie d'une économie promise, si elle maintient son cap et accroît toujours davantage sa capacité d'adaptation au nouveau monde, à un large développement.

Fort de ces fondamentaux, deux **stratégies s'opposent : la « politique active »** et la « politique passive ». Pour cette dernière, que l'on pourrait également qualifier de « politique de confiance », le rôle du politique consiste à offrir le meilleur contexte institutionnel au déploiement de l'activité économique et financière, et rien de plus. Le politique n'a pas à définir le contenu de cette activité, c'est aux acteurs privés agissant librement et responsables de leur choix de le faire. Cette responsabilité est au cœur d'une éthique vertueuse de la liberté et d'une « société de confiance » tournée vers la juste récompense du travail et de l'innovation. La « politique active », ou « politique dirigiste de défiance », à l'inverse, alloue elle-même *a priori* les ressources à des usages qu'elle trouve pertinents. C'est une politique excessivement interventionniste. Elle mène une forme de planification indicative qui inspire, à des degrés divers, les pays de l'OCDE. Les tenants de la « politique de confiance » préfèrent à ce micro-management par des politiques qui ont, par nature, un agenda et des intérêts électoraux en partie divergents, la capacité à identifier objectivement et clairement les domaines dans lesquels l'environnement institutionnel ne fait pas jeu égal avec ce qu'il y a de mieux dans le monde.

Cette opposition stratégique doit sans cesse demeurer dans l'esprit des dirigeants monégasques. Bien entendu, le réalisme impose un certain interventionnisme, ne serait-ce qu'en termes d'infrastructures. Le projet d'extension en mer de l'Anse du Portier, qui témoigne d'une confiance résolue dans l'avenir, en fournit un exemple précieux en alliant la volonté politique avec la capacité à en confier la mise en œuvre au secteur privé. **L'intervention politique doit cependant, en tous les cas, tendre vers l'optimisation des normes plutôt que de chercher à identifier, par le haut, les secteurs dans lesquels investir.**

Monaco a, par ailleurs, tout intérêt à **faire « monter en gamme » l'ensemble de ses compétences** plutôt que de chercher à tout prix à en découvrir d'autres : la mer, son premier trésor ; les services de pointe ; la capacité hôtelière et de loisirs. Monaco a également très certainement intérêt à continuer à miser sur un secteur clé, la santé, qui passera demain, outre ce futur hôpital ultra-moderne qui drainera une « patientelle » dépassant largement les frontières de Monaco, par la pleine maîtrise du séquençage intégral de l'ADN. La progression dans les classements internationaux de l'International University of Monaco doit enfin se prolonger. Celle-ci ne doit pas manquer le virage offert par les MOOCs (Massive Open Online Courses), cette révolution de l'enseignement en ligne. C'est, en effet, un marché de 200 milliards de dollars à horizon 2020 qui ne nécessite pas, en raison de sa virtualité, de nombreux mètres carrés pour se déployer et permettront à des professeurs de talent de voir leurs cours suivis par des centaines de milliers d'étudiants à travers le monde. De la stratégie de recrutement et de publication actuelle dépend l'avenir d'un rayonnement potentiellement immense de Monaco et de ses pôles de recherche et d'enseignement.

**Monaco a bien évidemment quelques défis clés à relever.** Mais il est clair que la Principauté peut se fonder sur des piliers puissants et vertueux : la sécurité dans les institutions, dans les rues, dans le droit, dans la politique fiscale et budgétaire, associée à la capacité de créer et d'agir sont les recettes bien présentes du succès monégasque. **Un modèle solide promis à un bel avenir dès lors que ces fondamentaux continueront à être respectés** et que le développement d'une « politique de confiance » demeurera au cœur des priorités de son gouvernement.

*Mathieu Laine est membre du CSA. Il est président de la société de conseil en stratégie Altermind, qui conseille plusieurs dirigeants du CAC 40, des entrepreneurs et des Etats. Il enseigne à Sciences-Po et a publié plusieurs ouvrages dont La Grande Nurserie (Lattès, 2006), Post Politique (Lattès, 2009, Prix Edgar Faure du meilleur livre politique), le Dictionnaire du libéralisme (Larousse, dir., 2012, prix de l'Académie des Sciences Morales et Politiques). Il travaille à la rédaction du Dictionnaire amoureux de la liberté (Plon).*

NOTES:

NOTES:





