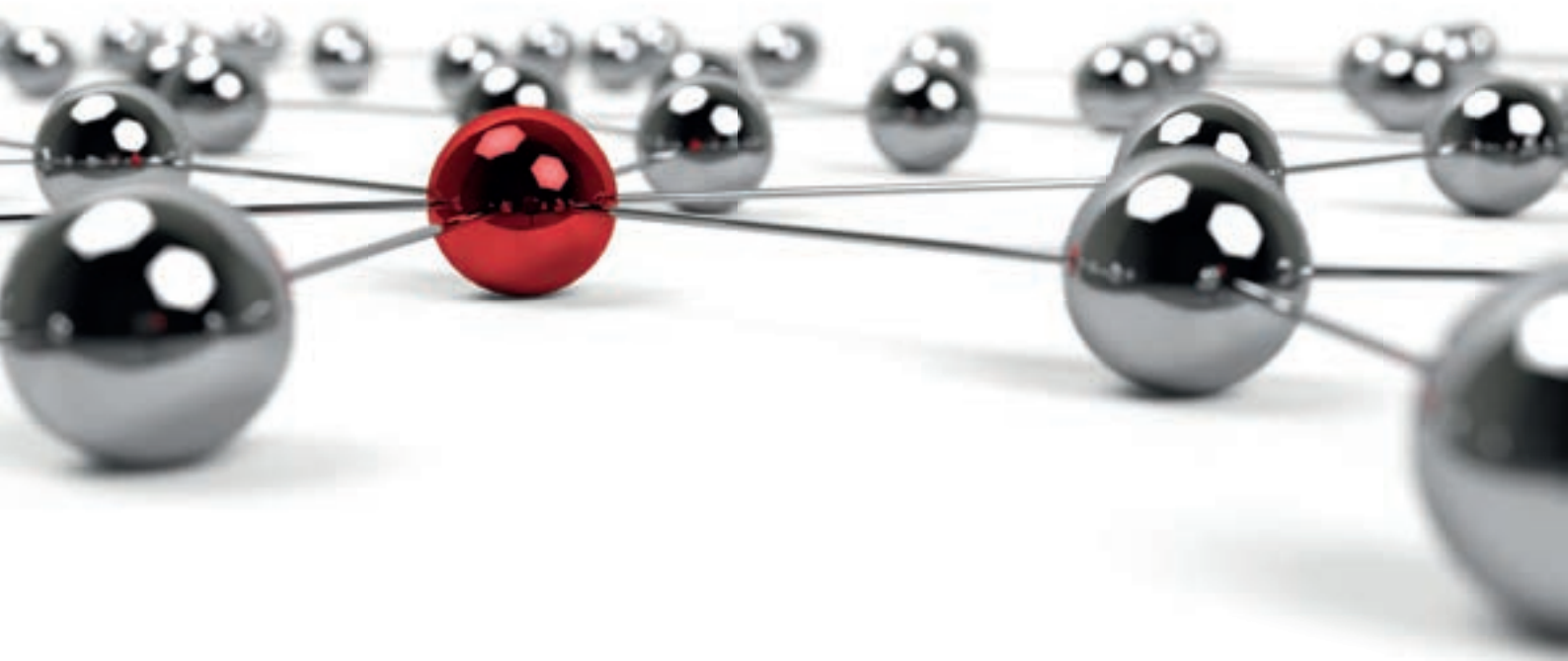




Conseil Stratégique  
pour  
l'Attractivité



**RAPPORT D'ACTIVITÉS**  
**SYNTHÈSE**  
**2011-2014**





## SOMMAIRE

Discours prononcé par S.A.S. Le Prince Albert II de Monaco en la Résidence du Ministre d'Etat, le 24 juillet 2014 . . . . .	3	IV - Thèmes identifiés pour étude lors de la nouvelle mandature du CSA - Année 2014/2015 . . . . .	27
Préface de S.E.M. le Ministre d'Etat . . . . .	5	V - Les grands axes de réflexion engagés par le Gouvernement . . . . .	28
I - Les missions du Conseil Stratégique pour l'Attractivité . . . . .	7	5.1- L'accueil . . . . .	28
II - La composition du Conseil Stratégique pour l'Attractivité . . . . .	8	5.1.1 Plan d'accueil global . . . . .	28
2.1- Composition du CSA pour le premier mandat 2011-2014 . . . . .	8	5.1.2 Outil d'accueil personnalisé . . . . .	29
2.2- Composition du CSA pour le second mandat 2014-2017 . . . . .	9	5.1.3 La brochure institutionnelle « S'installer en Principauté » . . . . .	29
III - Les Commissions . . . . .	11	5.1.4 Création d'un logo pour le Welcome Office . . . . .	29
3.1- Commission Destination Monaco . . . . .	12	5.1.5 Une rubrique consacrée aux primo-arrivants en ligne . . . . .	30
3.1.1 Composition . . . . .	12	5.1.6 Présentations organisées par les partenaires monégasques . . . . .	30
3.1.2 Préface du Président de la Commission . . . . .	13	5.2- La modernisation de l'Administration . . . . .	30
3.1.3 Propositions 2011-2012 . . . . .	13	5.2.1 Accueil physique . . . . .	30
3.1.4 Propositions 2012-2013 . . . . .	14	5.2.2 Accueil téléphonique . . . . .	31
3.1.5 Propositions 2013-2014 . . . . .	14	5.2.3 Communication . . . . .	31
3.2- Commission Finances . . . . .	15	5.3- Les relations Administration / Usagers . . . . .	31
3.2.1 Composition . . . . .	15	5.4- La politique de communication du Gouvernement Princier en 2014 : nouveaux outils, nouvelles images . . . . .	33
3.2.2 Préface du Président de la Commission . . . . .	16	5.5- L'attractivité médicale . . . . .	34
3.2.3 Propositions 2011-2012 . . . . .	16	5.6- Développement de l'urbanisme . . . . .	36
3.2.4 Propositions 2012-2013 . . . . .	17	5.6.1 Amélioration des conditions d'accueil du port de la Condamine, dans le cadre de la politique d'attractivité de la Principauté . . . . .	36
3.2.5 Propositions 2013-2014 . . . . .	18	5.6.2 Présentation des Nouveaux Quartiers Ordonnés de la Principauté . . . . .	37
3.3- Commission Qualité de Vie . . . . .	18	5.6.3 Extension en Mer du Territoire National au Droit du Portier . . . . .	42
3.3.1 Composition . . . . .	18	5.7- La dynamique commerciale . . . . .	44
3.3.2 Préface du Président de la Commission . . . . .	19	5.7.1 Rénover la Rue Princesse Caroline . . . . .	45
3.3.3 Propositions 2011-2012 . . . . .	19	5.7.2 L'étude du boulevard des Moulins . . . . .	45
3.3.4 Propositions 2012-2013 . . . . .	20	5.7.3 La création d'un « Observatoire du Commerce » . . . . .	46
3.3.5 Propositions 2013-2014 . . . . .	20	VI - Réflexion prospective . . . . .	49
3.4- Commission Immobilier . . . . .	21	6.1 Quelles pistes pour développer l'emploi à Monaco ? . . . . .	49
3.4.1 Composition . . . . .	21	6.2 Comment travailler dans l'entreprise digitale ? . . . . .	50
3.4.2 Préface du Président de la Commission . . . . .	22		
3.4.3 Propositions 2011-2012 . . . . .	22		
3.4.4 Propositions 2012-2013 . . . . .	23		
3.4.5 Propositions 2013-2014 . . . . .	24		
3.5- Commission Monaco Capitale du Yachting . . . . .	24		
3.5.1 Composition . . . . .	24		
3.5.2 Préface du Président de la Commission . . . . .	25		
3.5.3 Propositions 2011-2012 . . . . .	25		
3.5.4 Propositions 2012-2013 . . . . .	26		
3.5.5 Propositions 2013-2014 . . . . .	26		





**DISCOURS PRONONCÉ PAR  
S.A.S. LE PRINCE ALBERT II DE MONACO  
EN LA RÉSIDENCE DU MINISTRE D'ÉTAT,  
LE 24 JUILLET 2014**

« Monsieur le Ministre,

Mesdames et Messieurs les membres du Conseil Stratégique pour l'Attractivité,

Chers Amis,

Je ne reviendrai pas, Monsieur le Ministre, sur le bilan que vous venez de dresser de l'activité du Conseil Stratégique pour l'Attractivité.

Je tiens, à mon tour, à remercier ici ses membres pour leur implication, ainsi que toutes les personnes qui, à un titre ou à un autre, contribuent à la qualité de ses réflexions. Je veux, ce soir, porter avec vous mon regard sur l'avenir, plus particulièrement sur les trois prochaines années du mandat de cette instance.

L'attractivité de la Principauté n'est ni une incantation, ni un leitmotiv de communication mais un éminent objectif que j'assigne à mon Gouvernement et à notre Administration ainsi qu'à l'ensemble des acteurs de la vie économique et sociale de notre pays. Grâce à un encadrement plus strict de la discipline budgétaire et aux efforts consentis à cet égard par chacun, Monaco a pu tourner sans tarder la page de la crise même si, hélas, le secteur industriel demeure fortement éprouvé par ses retombées.

Pour relever le défi de l'attractivité dans un monde de plus en plus concurrentiel, il faut, nous le savons bien, être les meilleurs, dans l'accueil, les prestations, le traitement administratif des dossiers, sans, bien évidemment, se départir de la vigilance que requiert la préservation de l'honorabilité de notre pays. Conserver ces repères demeure une exigence.

Je sais pouvoir compter sur vous pour insuffler la meilleure dynamique possible grâce à l'interaction entre vos différentes commissions qui doivent œuvrer dans un esprit de coordination et de convergence.

A tous et à chacun, merci de placer votre énergie et votre créativité au service de notre Pays, dans l'objectif de son rayonnement. »





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

Trois ans déjà que le Conseil Stratégique pour l'Attractivité a été créé sous votre impulsion Monseigneur. Trois années de travail soutenu, qui ont permis à cet organe de s'ancrer dans le paysage de la Principauté.

Le CSA se devait d'apporter un éclairage sur notre présent, une vision pour notre futur afin d'aider la Principauté à devenir encore plus attractive. Ses membres, ses commissions et sous commissions s'y sont employés sans relâche créant ainsi un exemple remarquable de collaboration entre société civile et administration, entre représentants de la population et professionnels, entre monégasques et résidents étrangers.

Au delà des félicitations et des remerciements chaleureux que j'adresse à l'ensemble des membres du CSA, à son secrétariat général ainsi qu'aux membres de l'administration pour leur implication assidue et la qualité de leur travail, j'aimerais mettre en avant quelques sujets très significatifs sur lesquels ont porté leurs travaux.

Permettez moi tout d'abord de rappeler que le CSA se composait initialement de 5 commissions : finances, immobilier, destination Monaco, qualité de vie, grande plaisance-shipping auxquelles une commission attractivité médicale s'est rajoutée afin de couvrir de manière plus exhaustive tous nos atouts.

L'année du port, le plan d'accueil, la e-administration, la réduction des délais administratifs, l'amélioration de la communication entre usagers et administration, la loi sur la modernisation, la qualité des prestations offertes à Monaco, l'accessibilité aux personnes à mobilité réduite, les nuisances sonores, le nombre de manifestations et leur localisation, la concurrence avec d'autres villes emblématiques, l'arrivée de marques ou franchises phares, le développement du boulevard des moulins, la ré affectation de certains bâtiments appartenant à l'Etat, les halls d'immeuble; les normes de construction immobilières avec notamment les hauteurs sous plafond, les baux de bureaux et à construction, l'installation de family office, l'attractivité des VIP, les accords multilatéraux d'échanges d'information fiscales..., les sujets couverts et discutés ont été nombreux et très importants pour le devenir de notre pays aboutissant à une contribution significative du CSA dans ces très nombreux domaines, ceci notamment du fait de la qualité des personnes, de leur disponibilité et de leur implication au service de notre Principauté.

Le CSA et son mode de fonctionnement interne doivent absolument être pérennisés et les sujets évoqués ne manqueront pas pour les trois prochaines années.

Je voudrais remercier très sincèrement tous les membres du CSA, ceux qui sont renouvelés mais aussi les sortants et les personnalités nouvellement désignées dans l'Ordonnance Souveraine du 6 juin dernier, pour l'ensemble du travail réalisé depuis 2011 ou qui sera accompli lors des 3 prochaines années.

Je n'ignore pas que la participation aux réunions et aux réflexions de ce Conseil nécessite beaucoup de temps et d'énergie mais je sais aussi que toutes les composantes du CSA apprécient l'état d'esprit qui s'est instauré au sein de cette instance, la qualité de certains échanges - notamment ceux avec le Gouvernement et avec les hauts fonctionnaires appelés à participer aux séances de travail - ainsi que le renforcement de l'information et de la communication au sein de la Principauté et en particulier de ses acteurs économiques.

Le CSA a très certainement contribué à rapprocher encore davantage le secteur privé du secteur public et à faciliter la compréhension des sujets et des problèmes auxquels Monaco est en permanence confronté.

Je souhaite donc que ce nouveau mandat de trois ans soit aussi fructueux pour notre attractivité et compte sur l'implication de tous nos membres et de notre administration afin d'enrichir nos réflexions et de les transformer en action pour le bien de notre pays.

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

### 2.1 – COMPOSITION DU CSA POUR LE PREMIER MANDAT 2011-2014

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.

Sont nommés par Ordonnance Souveraine n° 3.273 du 25 mai 2011 pour une période de 3 ans, 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

Sont nommées par Ordonnance Souveraine n° 3.274 du 25 mai 2011, pour une durée de trois ans, les personnalités qualifiées:

- Bernard d'ALESSANDRI, Secrétaire Général du Yacht Club ;
- Joëlle BACCIALON, Présidente de l'association des femmes chefs d'entreprise ;
- Jean Luc BIAMONTI, Président du Conseil d'Administration de la S.B.M. ;
- Niccolò CAISSOTTI di CHIUSANO, Président du C.O.M.I.T.E.S. ;
- Robert CALCAGNO, Directeur Général du Musée Océanographique ;
- Gérard COHEN, Administrateur délégué de H.S.B.C. ;
- Michel DUCROS, Fondateur de Monaco Marine ;
- William EASUN, Conseiller juridique ;
- Nicholas EDMISTON, Président de Edminston & company SAM ;
- Alberte ESCANDE, Présidente de l'association des industries hôtelières monégasques ;
- Agnès FALCO, Directeur Général de la Banque Lloyds Monaco ;
- Henri FISSORE, Ambassadeur en mission auprès de S.E. M. le Ministre d'État ;
- Ruchdi HAJJAR, Directeur de l'Automobile Club de Monaco ;
- Hilde HANEUSE-HEYE, Présidente de la société Blue Wave software ;
- - Sophie JANISZEWSKI, Présidente de l'association des Commerçants du Carré d'or ;
- Marina KERWAT GROSOLI, Directeur de la Banque B.S.I. Monaco ;
- Alexandre KEUSSEOGLOU, Président de la S.E.P.M. ;
- Mathieu LAINE, Conseiller en stratégie ;
- Zsolt LAVOTHA, Président de M.V.C.A. ;
- Donald MANASSE ;

- Dr. Samir NASSIF ;
- Anne-Marie NOIR, Responsable des Laboratoires Asepta ;
- Philippe ORTELLI, Chef d'entreprise ;
- Gildo PALLANCA PASTOR, Chef d'entreprise ;
- Yves PIAGET, Ambassadeur pour le développement économique de la Principauté ;
- Henry REY, Notaire ;
- Xavier de SARRAU, Président de Gordon Blair et Somod ;
- Philippe SCHRIQUI, Chef d'entreprise ;
- Anthony TORRIANI, Gestionnaire de fonds ;
- Manolo VELADINI, Président de la chambre du Shipping.

Le secrétariat, le suivi et l'animation du Conseil Stratégique pour l'Attractivité sont assurés par M. Pierre MEDECIN en qualité de Secrétaire Général, Conseiller Technique au Département des Finances et de l'Economie, lequel est secondé par M. Emmanuel FALCO la première année.

Est nommé dès la deuxième année en qualité de Secrétaire Général, M. Emmanuel FALCO, lequel est secondé par Mme Alexandra WAUGH, Chef de Section au Département des Finances et de l'Économie, en collaboration avec M. Julien VEGLIA, Administrateur au Département des Finances et de l'Économie, au cours de la troisième année.



## 2.2 – COMPOSITION DU CSA POUR LE SECOND MANDAT 2014-2017

Il comprend des membres de droit et des personnalités proposées en raison de leurs compétences en matière économique. Au total, 15 membres de droit, 30 personnalités qualifiées et 3 experts permanents ont été choisis.

Sont nommés par Ordonnance Souveraine n° 4.840 du 6 juin 2014, pour une période de 3 ans 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 : Cédric CAVASSINO
- 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
- Le Maire : Georges MARSAN

Sont nommées par Ordonnance Souveraine n° 4.839 du 6 juin 2014, pour une période de 3 ans, les personnalités qualifiées :

- Monica AGUSTA, Chef d'entreprise ;
- Bernard d'ALESSANDRI, Secrétaire Général du Yacht Club ;
- Luca ALLEGRI, Directeur des Opérations Hôtelières à la Société des Bains de Mer ;
- Sylvie BIANCHERI, Directeur Général du Grimaldi Forum ;
- Robert CALCAGNO, Directeur Général du Musée Océanographique ;
- Claude CARDONE, Président de la Chambre Monégasque de l'Horlogerie et de la Joaillerie ;
- Gérard COHEN, Administrateur délégué de H.S.B.C. ;
- John CUMMINS, Consultant International ;
- William EASUN, Conseiller juridique ;
- Nicholas EDMISTON, Président de Edminston & company SAM ;
- Alberte ESCANDE, Présidente de l'association des industries hôtelières monégasques ;
- Agnès FALCO, Directeur Général de la Banque Lloyds Monaco ;
- Henri FISSORE, Ambassadeur en mission auprès de S.E. M. le Ministre d'État ;
- Alain FRANCOIS, Clerc de Notaire ;
- Ruchdi HAJJAR, Directeur de l'Automobile Club de Monaco ;
- Hilde HANEUSE-HEYE, Présidente de la société Blue Wave software ;
- Marina KERWAT GROSOLI, Directeur de la Banque B.S.I. Monaco ;
- Alexandre KEUSSEOGLOU, Président de la S.E.P.M. ;
- Manfredi LEFEBVRE D'OVIDIO, Chef d'entreprise ;
- Donald MANASSE ;
- Pascale MITRES YOUNES, Chef d'entreprise ;
- Dr. Samir NASSIF ;
- Anne-Marie NOIR, Responsable des Laboratoires Aseptia ;
- Philippe ORTELLI, Chef d'entreprise ;
- Yves PIAGET, Ambassadeur pour le développement économique de la Principauté ;
- Lauro ROBERTO, Chef d'entreprise ;
- Philippe SCHRIQUI, Chef d'entreprise ;
- Vladimir SEMENIKHIN, Chef d'entreprise ;
- Anthony TORRIANI, Gestionnaire de fonds ;
- Franco ZANOTTI, Chef d'entreprise.

Sont nommées par Ordonnance Souveraine n° 4.839 du 6 juin 2014, pour une période de 3 ans, les « experts permanents » :

- Ornella BARRA, Chef d'entreprise ;
- Mathieu LAINE, Consultant ;
- Xavier de SARRAU, Avocat.

Le secrétariat, le suivi et l'animation du Conseil Stratégique pour l'Attractivité seront assurés par M. Emmanuel FALCO en qualité de Secrétaire Général, lequel est secondé par Mme Alexandra WAUGH, Chef de Division 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 16 fois en moyenne entre le 16 juin 2011 et le 15 juin 2014.

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 :

- André MULHBERGER / Régis ASSO, Directeur de la Sûreté Publique, accompagné de Fabien GERACE, Capitaine de Police, Responsable de la section des mineurs et de la protection sociale
- Jean Louis BISSUEL, Consultant
- Stéphane BRUNO, Conseiller Technique au Ministère d'État
- Guy-Michel CROZET, Secrétaire Général de la CCAF
- Jean-Charles CURAU, Directeur des Affaires Culturelles
- Christian DE BOISSIEU, universitaire et économiste
- Antoine DINKEL, Directeur des Services Fiscaux
- François FEUILLADE et Olivier MARCUCCI, Métropole Nice Côte d'Azur
- Lionel GALFRE, Directeur de l'Institut Monégasque de la Statistique et des Etudes Economiques
- Stéphane GRECH, Président de la Commission Aménagement du Territoire, Urbanisme, et Urbanisme Commercial et Jean-Claude ZEITOUN responsable de l'urbanisme commercial à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Nice Côte d'Azur
- Frédéric KAPLER, Adjoint au Directeur de la Prospective, de l'Urbanisme et de la Mobilité
- Stephan MACHERE, Monaco Channel
- Jean-Michel MANZONE, Directeur de la Prospective de l'Urbanisme et de la Mobilité accompagné de son adjoint Frédéric KAPPLER

- Paul MASSERON, Conseiller de Gouvernement pour l'Intérieur
- Martin PERONNET, Directeur général de Monaco Télécom accompagné de son équipe dirigeante
- Christophe PIERRE, Directeur des Communications Electroniques
- Guillaume ROSE, Directeur de la Direction du Tourisme et des Congrès
- Armelle ROUDAUT-LAFON, Directeur des Affaires Maritimes
- Stéphane VALERI,, Conseiller de Gouvernement pour les Affaires Sociales et la Santé
- Claude VALION, Président Délégué de la Société d'Exploitation et de Gestion des Entrepôts Douaniers de Monaco

Plusieurs réunions plénières ont été organisées entre le Conseil Stratégique pour l'Attractivité et les membres du Gouvernement afin de discuter des 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. KEUSSEOGLOU.

Les membres de cette commission sont :

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



### 3.1.2 PRÉFACE DU PRÉSIDENT DE LA COMMISSION

*« Au cours du dernier exercice 2013/2014, la Commission Destination Monaco du Conseil Stratégique pour l' Attractivité a pu se réunir et échanger des réflexions productives sur un certain nombres de sujets :*

- *Le tourisme en Principauté et ses retombées économiques*
- *La communication vers l'extérieur*
- *La réflexion globale de l'offre des commerces en Principauté*
- *Le problème des taxis*
- *Le problème des nuisances sonores et de celles occasionnées par certaines manifestations*



*Des propositions concrètes ont été avancées telles que :*

- *La création d'une structure spécifique dédiée au développement et à l'harmonisation du commerce en Principauté par différents quartiers.*
- *Ouverture libre des commerces le dimanche.*
- *Analyse du type de clientèle du tourisme avec une prochaine recommandation sur la clientèle croisière*
- *Analyse des différentes manifestations et la délocalisation de certaines afin d'en limiter les nuisances*
- *Une profonde réflexion sur l'organisation des taxis qui doit être en adéquation avec l'offre de haute qualité indispensable pour l'image de Monaco.*

*Au nom de notre commission je tiens à remercier particulièrement les membres du Gouvernement Princier pour leur écoute constante et leur disponibilité. »*

Aleco KEUSSEOGLOU

### 3.1.3 PROPOSITIONS 2011-2012

#### **UNE EXCELLENCE, UNE DIFFERENCE, UNE EXCEPTION SUR 2KM<sup>2</sup> TOUT EN GARDANT L'ÂME ET LA SPECIFICITE DE MONACO**

- Améliorer l'accueil à tous les niveaux par la mise en place d'un plan accueil sur l'ensemble du territoire de la Principauté : hôtels, commerces, Administration...
- Fédérer davantage les acteurs du monde économique (hôtels, commerces, Direction du Tourisme) et coordonner leurs actions au service de la destination « Monaco ».
- Faire un audit de l'offre disponible en matière d'enseignes commerciales et plus précisément de façon dissociée dans le domaine de la restauration, de l'hôtellerie, et des établissements nocturnes afin de pouvoir disposer de données statistiques et de les comparer avec ce qui est fait dans d'autres pays ou d'autres capitales, à travers le monde.
- Faire réaliser une étude sur les retombées économiques et la qualité des manifestations proposées à Monaco. Cette étude pourra servir de base de réflexion au développement d'une offre événementielle (culture, sports, loisirs) tout au long de l'année, plus commerciale et correspondant à la demande et aux exigences d'un public haut de gamme avec notamment la création d'évènements exceptionnels nouveaux et modernes : show internationaux (élitiste et populaire), mini fashion week, évènements culturels d'exception...
- Mettre en place une politique d'attractivité commerciale uniforme (plan d'urbanisme) avec une vision quartier par quartier et le renforcement d'un comité mixte Administration/Commerçants pour re-dynamiser les quartiers.
- Libéraliser les horaires et les jours d'ouverture des commerces.

- Encourager le développement de l'enseignement privée multilingue sur notre territoire à l'attention des résidents et des populations à venir.
- Donner plus de flexibilité en matière de gestion du personnel, notamment pour ceux de l'hôtellerie et de la restauration mais aussi des personnels de family office et des personnels de maison.
- Réorienter le plan de communication et utiliser des médias appropriés dans des secteurs géographiques à haut potentiel économique pour Monaco (BRICS) afin de présenter Monaco comme un destination attractive disposant de nombreux atouts.

### 3.1.4 PROPOSITIONS 2012-2013

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.

### 3.1.5 PROPOSITIONS 2013-2014

La Commission Destination Monaco a souhaité focaliser ses travaux sur la thématique de la mise en place d'outils spécifiques au service de l'attractivité du commerce en Principauté.

**UNE ENTITE DEDIEE AU COMMERCE**

Créer une structure spécifique, une entité dédiée au commerce ayant pour mission l'étude des projets commerciaux sous les angles économiques, techniques et financier.



Cette structure ne remettrait pas en question l'existence de la Commission d'Attribution des locaux commerciaux. Elle pourrait en revanche permettre :

- de favoriser l'implantation en Principauté de Monaco de projets commerciaux attractifs, mis en perspective dans les différents quartiers,
- de réaliser une veille commerciale,
- d'avoir une vision prospective du commerce ainsi qu'une approche « benchmarking » du commerce.

### UN MANAGER DE CENTRE-VILLE

Disposer d'un « Manager de Centre-Ville », ayant une expérience reconnue dans le domaine du commerce. Cette personne pourrait être directement rattachée auprès du Conseiller de Gouvernement pour les Finances et l'Economie soit auprès de La Chambre de Développement Economique, tout en restant sous l'autorité du Gouvernement.

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





### 3.2.2 PRÉFACE DU PRÉSIDENT DE LA COMMISSION

*« Le premier mandat de notre commission Finances du Conseil Stratégique pour l'Attractivité a été très productif grâce à la contribution significative des membres de cette Commission, appuyée par le réel intérêt du Gouvernement Princier.*

*La force de cette Commission a permis d'aborder différents thèmes de réflexion :*

- *L'environnement réglementaire local et international*
- *Les échanges d'informations fiscales et leur impact sur la place financière*
- *Simplification des démarches administratives*
- *L'étude du projet de loi concernant les Family Office*
- *La mise en place d'un outil accueil pour les VIP...*

*Au nom de notre Commission je tiens à remercier tout particulièrement Monsieur Castellini, Conseiller de Gouvernement pour les Finances et l'Economie qui a été une source d'idées et d'informations de valeurs pour nos réunions.*

*Je remercie tous les membres de la commission pour leur travail et leur dévouement et souhaite la bienvenue aux nouveaux arrivants.*

*Pour finir nous remercions également le gouvernement Princier et espérons que ce nouvel cycle qui démarre sera encore plus fructueux. »*

Anthony TORRIANI

### 3.2.3 PROPOSITIONS 2011-2012

#### COMMUNICATION, REACTIVITE

- Nécessité d'avoir des bureaux disponibles avec des délais très brefs. Établir un état des lieux des surfaces de bureaux actuellement construites en vue d'une planification à long terme des besoins. Restructuration de ce qui appartient à l'État pour une meilleure utilisation/optimisation des locaux disponibles. Inciter fortement la création de bureaux en concertation avec les acteurs concernés s'agissant de la situation et de la typologie.
- Monitoring et « dépollution » d'Internet, actualisation des données du site du Gouvernement.
- Connaître la typologie des entreprises qui rapportent le plus à Monaco.
- Créer un cadre en concertation avec les professionnels pour développer les Family Office, la Société Anonyme Monégasque à objet civil est un outil adapté à ne pas changer même si des aménagements sur la doctrine administrative sont certainement à apporter sans avoir recours à la voie législative.
- Permettre la création de Fondations d'intérêt général d'entreprises dans le droit fil de ce qui est fait en France notamment par le mécénat...
- Création d'un entrepôt douanier à taille significative, à destination multiple (œuvres d'arts, joaillerie...).

#### RECOMMANDATIONS/AXES DE REFLEXION

- Simplification des démarches administratives et réduction des délais d'instruction pour favoriser l'implantation : délai, cadre légal des activités financières, formation des personnels administratifs aux spécificités financières.

- Mise en place d'une communication institutionnelle ciblée dans les pays des BRICS (hors Chine) et certains pays européens, et accentuation de la promotion de la place par les réseaux diplomatiques et consulaires.
- Création d'une commission économique ou d'homologation (véritable partenariat public/privé) délivrant un avis afin d'être sélectif et réactif.
- Réflexion sur l'opportunité d'un fonds d'investissement monégasque dans des entreprises monégasques.
- Réflexion sur un partenariat privé/public dans le cadre de financement d'opérations d'intérêt général.

### 3.2.4 PROPOSITIONS 2012-2013

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 efficace 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.

### 3.2.5 PROPOSITIONS 2013-2014

Face à une actualité dense en terme de négociation internationale et de travaux législatifs, la commission finances a décidé de concentrer son travail de réflexion sur :

#### **LA PLACE MONEGASQUE DANS LE NOUVEL ENVIRONNEMENT FISCAL INTERNATIONAL : IMPACTS ET ENJEUX**

- Identifier et analyser l'impact présent et futur des changements réglementaires et des négociations fiscales en cours (accords OCDE, Fatca,...) sur la place financière monégasque et son attractivité.

La commission a initié un large travail de réflexion prospectif et stratégique sur comment demeurer compétitif, attractifs et prospère dans un le nouveau contexte international.

#### **LA PLACE MONEGASQUE ET LES CHANGEMENTS LEGISLATIFS EN COURS**

- Suivre les grands chantiers législatifs (loi sur la modernisation...) en cours concernant la place financière et les entreprises monégasques et identifier leur impact potentiel sur l'attractivité.

#### **KIT D'ACCUEIL DES NOUVEAUX RESIDENTS**

- La commission a continué ses travaux en sous-commission concernant le kit d'accueil des nouveaux résidents: initié en 2013, le travail avec l'administration gouvernementale s'est poursuivi.

## 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,
- Philippe CLERISSI,
- Christophe STEINER,
- Niccolò CAISSOTTI di CHIUSANO,
- Moustapha EL-SOLH,
- Henri FISSORE,
- Hilde HANEUSE-HEYE,
- Marina KERWAT GROSOLI,
- Marina MAZZA,
- Guy NERVO,
- Anne-Marie NOIR,
- Philippe ORTELLI,
- Gildo PASTOR PALLANCA,
- Elisabeth RITTER-MOATI.





### 3.3.2 PRÉFACE DU PRÉSIDENT DE LA COMMISSION

*« Au cours de l'été 2013, la Commission Qualité de Vie a fait un bilan d'étape sur les travaux effectués au cours de ses deux premières années d'existence. Elle s'est réjouie des actions du Gouvernement décidées en prolongement de ses avis, notamment sur l'accueil en Principauté, sur la modernisation des pratiques de l'administration et aussi sur les précisions concernant les services de santé prioritairement destinés aux résidents.*

*La Commission a précisé le sens de « Qualité de Vie » comme un enjeu majeur de l'attractivité du territoire devant bénéficier aux Monégasques et aux résidents étrangers de la Principauté de Monaco.*

*Dans ce cadre, la Commission a pu interviewer des résidents étrangers et définir une série de nouveaux thèmes de travail, notamment :*

- *le service des taxis, maillon faible des déplacements dont la qualité et la disponibilité sont souvent jugées déficientes ;*
- *la sûreté publique et les questions liées au renfort de la protection des adolescents ;*
- *l'action culturelle et en particulier son orientation stratégique et la coordination nécessaire des différentes entités aussi bien gouvernementales que non-gouvernementales ;*
- *le tourisme et la nécessité de faire des choix explicites et de cibler les segments prioritaires en développant pour chacun une stratégie qualitative. »*

Robert CALCAGNO

### 3.3.3 PROPOSITIONS 2011-2012

#### ACCUEIL / INFORMATION : SIMPLIFICATION ET RATIONALISATION

- Renforcement de la qualité de l'accueil en Principauté : Administration, hôtels, restaurants, commerces,...
- Accélération de la mise en place d'une e-Administration.
- Poursuite de l'amélioration des relations avec les usagers : qualité des informations fournies, spécialisation des personnels, rénovation des locaux, accueil multilingue et téléphonique de qualité, signalétique...
- Réduction des délais d'instructions des dossiers traités par tous les services administratifs ouverts au public (notamment pour l'établissement en Principauté) sur le modèle mis en place en 2011 pour les autorisations du commerce.
- Mise en place de procédures de contrôles/satisfaction clientèle : notion de client « mystère ».

#### URBANISME : TRANSPARENCE ET CONCERTATION

- Vision globale et partagée du développement urbain : Réalisation d'un plan d'urbanisme à l'échelle de la ville en coordination avec les acteurs économiques locaux mais également avec les communes avoisinantes dans un souci de cohérence aussi bien dans les projets de construction que dans les infrastructures à venir (transport, environnement, logement...).
- Opportunité pour l'État d'investir dans le foncier en prévision d'opérations et en partenariat avec le secteur privé type zones d'aménagement concertés.
- Meilleure prise de conscience de l'importance de la qualité de vie notamment en matière de nuisance sonore (chantiers, deux roues), de l'aménagement urbain (trottoirs glissants, mauvaise coordination des travaux et manque d'information) et des espaces publics (de qualité mais non fonctionnel).

## SANTÉ : EXCELLENCE, SPECIFICITE, PROXIMITE

- Créer un pool de chambres VIP avec un service hospitalier haut de gamme.
- Poursuivre les efforts en matière d'accueil : hôtesse plurilingues...
- Limiter les spécialités médicales.
- Faire contrôler par un cabinet indépendant l'efficacité du service des urgences du CHPG.
- Poursuivre les relations avec les CHU français afin de créer des synergies d'excellence.
- Renforcer les contrôles de la qualité des prestations offertes : notion de patient « mystère ».
- Améliorer la communication auprès de la population locale par une diffusion plus élargie de la brochure éditée par la Direction du Tourisme et des Congrès.

### 3.3.4 PROPOSITIONS 2012-2013

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  **fédérer**  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.

### 3.3.5 PROPOSITIONS 2013-2014

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

#### LES TAXIS, UN VRAI SERVICE DE PROXIMITE

- Mener un certain nombre de réflexions afin de disposer d'une offre de services adaptée (une licence taxi spécifique intra-muros, des taxis électriques intra-muros, une centrale de réservation améliorée...).

#### UNE MEILLEURE INFORMATION SUR L'OFFRE CULTURELLE

- Centraliser et renforcer toute l'information et la communication en matière d'offre culturelle (aussi bien publique que privée).
- Créer une rubrique «culture» dans le site internet du Gouvernement Princier.

## UNE CHARTE DES MANIFESTATIONS SELON DES CRITERES DE QUALITE

- Définir une charte présentant les critères auxquels les manifestations organisées en Principauté devraient répondre.

## UNE OFFRE HOTELLIERE ADAPTEE

- Accroître le parc hôtelier de la Principauté, en proposant une offre adaptée.
- Eviter la fermeture d'hôtels existants.

## DES DONNEES STATISTIQUES PLUS NOMBREUSES ET DISPONIBLES

- Une exploitation qualitative et quantitative des données statistiques fournies par des opérateurs tels que Monaco Télécom, le Service des Parkings Publics...
- Une meilleure communication par le Gouvernement des données statistiques disponibles.

### 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,
- Marie-Pierre GRAMAGLIA,
- Christophe STEINER,
- William EASUN,
- Henri FISSORE,
- Marina MAZZA,
- Henry REY, représenté par Alain FRANCOIS
- Jean-Paul TORREL.





### 3.4.2 PRÉFACE DU PRÉSIDENT DE LA COMMISSION

« Le premier mandat 2011-2014 de la Commission « Immobilier » du Conseil Stratégique pour l'Attractivité a été marqué par les résolutions de la première réunion « pragmatisme et souplesse ».

Nous nous sommes appliqués à suivre les instructions de Monsieur le Conseiller de Gouvernement pour les Finances et de l'Economie, je cite « avoir de bonnes idées qui ne coûtent pas cher ».

Notre Commission s'est réunie à quinze reprises, ce qui fait de notre Commission celle qui s'est réunie le plus souvent.

Ses membres ont été très assidus et constructifs.

Nous avons eu la satisfaction de voir deux projets se concrétiser en terme d'urbanisme :

- la possibilité d'avoir des hauteurs sous plafond à 3 mètres dans les appartements, sans que cela n'impacte le coefficient de la volumétrie de l'immeuble,
- la possibilité de modifier les appartements, et notamment les cloisons internes, avec des procédures simplifiées,

tout cela, afin de renforcer l'attractivité de la Principauté de Monaco.

Un seul regret : le bail à usage de bureau, qui fait l'unanimité au sein du Conseil Stratégique pour l'Attractivité, mais qui n'a pu être mis en pratique à ce jour.

Notre Commission a travaillé sur de nombreux sujets, et plus particulièrement :

- le développement de l'offre commerciale du Boulevard des Moulins
- la demande de locaux professionnels
- le bail à usage de bureau
- la définition de la surface commercialisable
- l'adaptabilité des locaux industriels en usage de bureau administratifs
- la modification de la notion de propriété commerciale (Loi 490)

Nous tenons à remercier plus particulièrement Madame Marie-Pierre GRAMAGLIA, Conseiller de Gouvernement, pour l'Équipement, l'Environnement et l'Urbanisme pour sa présence et son soutien, ainsi que ses collaborateurs, qui nous ont présenté des projets remarquables.

Pour notre prochain mandat, nous avons déjà défini les sujets que nous souhaitons aborder, et sommes persuadés de la participation active de nos anciens membres comme des nouveaux, que nous nous félicitons d'accueillir parmi notre Commission. »

Michel DOTTA

### 3.4.3 PROPOSITIONS 2011-2012

#### FLEXIBILITE

- Révision partielle de la loi 1.329 du 8 janvier 2007 sur la copropriété pour permettre aux propriétaires d'effectuer les réunions de lots ou d'ouverture de murs qu'ils souhaitent sur simple autorisation du syndic de la copropriété dans la mesure où les murs maîtres sont situés dans les parties privatives.
- Flexibilité en matière d'urbanisme dans le cadre de l'établissement d'une réglementation instituant une participation d'urbanisme pour permettre à certaines constructions de bénéficier d'une sur-densité par rapport à un indice de construction de référence et dans l'hypothèse où la hauteur sous plafond interviendrait, de manière inversement proportionnelle, dans le calcul de cette participation :



- La hauteur maximale des constructions telle que fixée par la réglementation d'urbanisme applicable à l'opération puisse être augmentée de 0m30 au maximum , par niveau du bâtiment dont la hauteur sous plafond atteint 3 mètres au minimum sur l'intégralité de ce niveau ;
- L'indice de construction puisse être accru en conséquence pour permettre d'atteindre la sur-hauteur ainsi autorisée, à montant de participation constant.
- Flexibilité en matière de dimension d'appartements afin de répondre aux attentes d'une nouvelle clientèle aux exigences toujours plus sophistiquées.
- Réflexion sur la création d'une Ordonnance Souveraine visant à augmenter les droits à bâtir.
- Rédaction d'un texte législatif sur les baux à construction.
- Envisager des dispositions pour favoriser les abords et les halls d'entrées d'immeubles (hors SHON).
- Dissociation dans les textes des locaux d'habitation / des locaux de bureaux.
- Possibilité de dérogation à la loi n°490 du 24 novembre 1948 même pour des personnes ayant un statut de commerçant en fixant le statut du bail non plus en la personne du preneur mais en fonction de la destination des locaux (réfléchir à la possibilité de retirer la mention « ordre public »).

#### RECHERCHE DE NOUVEAUX ESPACES

- Avoir une vision prospective et stratégique du patrimoine de l'État et réfléchir sur une vocation future (vente, restructuration...) en envisageant éventuellement le regroupement des services administratifs au sein d'une même entité (gain de surface / efficacité/ lisibilité / pragmatisme pour les usagers) : MAISON DE MONACO.
- Apporter des réponses modernes et pragmatiques aux différentes contraintes actuelles afin de permettre le développement de construction en hauteur.
- Développer le Business Office et étendre les possibilités de travail à domicile en appliquant un principe de contrôle (sans réception de public et sans employés pour les activités commerciales et faire preuve de plus de flexibilité en matière de gestion des affaires privées).

#### 3.4.4 PROPOSITIONS 2012-2013

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**.

#### 3.4.5 PROPOSITIONS 2013-2014

La Commission immobilier a concentré ses travaux sur les thèmes et propositions suivants:

#### LES LOCAUX DOMANIAUX : UN ATOUT AU SERVICE DE L'ATTRACTIVITE

- Recenser les locaux domaniaux pouvant présenter, du fait de leur emplacement stratégique sur le territoire, un véritable atout au service de l'attractivité (ex : Office du tourisme...)
- Mener une réflexion prospective quant au devenir de ces locaux, et des évolutions éventuellement envisageables (favoriser la dynamique commerciale de certains quartiers...)

#### LE DEVELOPPEMENT D'UN BUSINESS CENTER

- Créer un véritable Business Center, à l'image du quartier de La Défense à Paris, avec la présence de nombreux services offerts aux personnes travaillant dans ces bureaux. Cette initiative permettrait aussi de relocaliser des activités situées à l'heure actuelle dans des appartements (éviter la mixité activité professionnelle / résidence privée).

### 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,
- Michel DUCROS,
- Nicholas EDMISTON,
- Henri FISSORE,
- Aleco KEUSSEOGLOU,
- Xavier de SARRAU,
- Manolo VELADINI,





### 3.5.2 PRÉFACE DU PRÉSIDENT DE LA COMMISSION

*« 2014 restera sans aucun doute une date historique avec l'inauguration du nouveau bâtiment du Yacht Club de Monaco.*

*La modernité élégante et épurée des lignes de ce fleuron d'architecture et la signature prestigieuse de son concepteur affirment tout l'intérêt que portent les autorités monégasques au Yachting, inscrivant naturellement la destination Monaco comme un haut lieu emblématique et privilégié du secteur.*

*Autre grande satisfaction, le travail réalisé au sein de la Commission « Yachting » commence à porter ses fruits tant au niveau des infrastructures portuaires que sur les avancées menées sur le plan réglementaire autour du pavillon monégasque. Je tiens à saluer les membres de cette commission pour leur implication et leur force de propositions. Nous devons continuer ensemble à mener ces réflexions pour faire évoluer notre Yachting.*

*Dans la continuité des actions engagées par le Conseil Stratégique pour l'Attractivité, il a été souhaité la création d'un Cluster « Yachting Monaco » qui fédère l'ensemble des professionnels monégasques, désireux d'unir leurs compétences pour participer à la croissance de ce secteur au fort potentiel économique.*

*Ce Cluster va offrir une vitrine ouverte sur l'international, une opportunité nouvelle de mutualiser nos moyens et de concerter nos opérations de développement.*

*A nous de valoriser nos atouts et promouvoir notre destination comme un pôle d'excellence avec pour ambition d'affirmer Monaco comme Capitale du Yachting »*

Bernard d'ALESSANDRI

### 3.5.3 PROPOSITIONS 2011-2012

#### LE PORT, UN ECRIN DE L'EXCELLENCE

- Le Port se doit d'être traité comme un hôtel de luxe avec l'ensemble des services y afférents et dans lequel excellence, accueil et services seraient la préoccupation permanente.
- Terminer dans les meilleurs délais les aménagements du Port et améliorer la qualité des services offerts notamment à l'attention des armateurs doivent être des **actions prioritaires** : parkings dédiés, plan de stationnement de l'Esplanade des Pêcheurs, création de stations de taxis, augmentation du nombre de taxis, ramassage des ordures, branchements électriques...
- Sélection et amélioration de l'accueil des croisiéristes (infrastructures, services).
- Étudier en collaboration avec le Monaco Yacht Show, les possibilités d'amélioration du fonctionnement du port, ceci, par exemple dans le but d'allonger la saison estivale et d'attirer les armateurs en période hivernale par la création d'évènements haut de gamme.
- Réduction des manifestations autour du Port sans rapport avec le nautisme à l'exception de celles contribuant au rayonnement de la Principauté ou véhiculant une image d'excellence (Grand Prix de F1, Jumping) et assurer une meilleure coordination entre les manifestations.
- Installation de professionnels de qualité spécialisés dans l'entretien des bateaux et services exceptionnels y afférents.

#### ATTIRER LES ARMATEURS, AUGMENTER LES RECETTES

- Réadaptation du droit de pavillon : augmentation des recettes de TVA en développant et permettant une activité leasing compétitive vis-à-vis de la concurrence, étude du volet social d'embauche des équipages, charters.
- La SEPM mène des études concernant les retombées économiques des croisières et de l'activité yachting. Ceci permettra d'orienter la politique de valorisation de la digue et permettre une stratégie à long terme.

- Nécessité absolue d'augmenter le nombre de places du Port. Il conviendra en premier lieu de réétudier les plans de mouillages des deux ports pour en optimiser l'espace. Dans un second temps, si cela s'avérait insuffisant, il conviendrait d'analyser d'autres solutions (par la création de structures flottantes par exemple).
- Avoir une véritable politique globale d'attractivité pour les armateurs de manière que même en hiver le Port ne soit pas un garage à bateaux mais qu'il vive notamment grâce au nouveau Yacht Club.
- Réfléchir à l'augmentation des recettes liées au shipping et au yachting.

### 3.5.4 PROPOSITIONS 2012-2013

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 positive 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.

### 3.5.5 PROPOSITIONS 2013-2014

La Commission Monaco Capitale du Yachting a souhaité focaliser ses travaux sur la thématique de la mise en place d'outils spécifiques au service de l'attractivité du commerce en Principauté.

#### FAIRE DE MONACO UNE PLACE FORTE DU YACHTING : LA CREATION D'UN CLUSTER

La création d'un Cluster Monégasque répond aux objectifs suivants :

- Valoriser Monaco, nation maritime et de yachting
- Favoriser la communication
- Favoriser l'innovation
- Rechercher des synergies entre partenaires et favoriser le dialogue
- Envisager des réflexions sur des sujets tels que la formation, l'emploi...
- Appréhender les nouvelles réglementations
- Apporter une assistance réciproque, fonctionnelle ou géographique
- Créer des événements au service de l'attractivité.

## IV - THÈMES IDENTIFIÉS POUR ÉTUDE LORS DE LA NOUVELLE MANDATURE DU CSA - ANNÉE 2014/2015

Les membres ont défini les thèmes sur lesquels ils souhaiteraient travailler :

### IMMOBILIER

- Les halls d'immeuble
- L'évolution des droits de mutation
- La propriété commerciale
- L'extension en mer
- La création d'un Business Center
- Les servitudes

### FINANCES

- La proposition de loi sur le multi family office
- Comment accroître la part de marché des Résidents ? Trouver des relais de croissance :
  - Le certificat fiscal de Résidence
  - L'attractivité du Résident et leur protection
- Comment informer les professionnels de la place sur les changements de politique en matière d'activité autorisée ?
- Les fondations d'entreprise

### DESTINATION MONACO

- Les membres de cette commission souhaitent analyser et mettre en perspective Monaco dans un environnement concurrentiel

### QUALITÉ DE VIE

- La sécurité des biens et des personnes
- La circulation
- La propreté
- L'éducation

### MONACO CAPITALE DU YACHTING

- Le plan de mouillage
- Le pavillon de plaisance réservé aux résidents
- Le Leasing



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

### 5.1 - L'ACCUEIL

#### 5.1.1 PLAN D'ACCUEIL GLOBAL

Dans le cadre du **Plan d'accueil global**, différents outils d'information ont été mis en place et plusieurs mesures ont été prises :

- Le **Label « Monaco Welcome Certified »** a été créé spécifiquement. Il vise à reconnaître, valoriser et encourager la qualité de l'accueil en Principauté assurée par les acteurs économiques de la place, quelque soit les secteurs d'activité.



- Une **brochure** consacrée à la démarche globale a été éditée par le Gouvernement Princier et diffusée à un grand nombre d'acteurs économiques monégasques. Cette documentation est disponible au Monaco Welcome & Business Office et est téléchargeable sur le site internet.
- Un **site internet dédié** à l'accueil est en ligne à l'adresse [www.monaco-welcome.mc](http://www.monaco-welcome.mc). Il a pour objectif d'informer l'internaute de l'existence de la démarche, son historique et ses ambitions ; il informe également les internautes sur les initiatives prises en matière d'accueil et sur l'actualité.

Ce site a également pour objectif de permettre aux acteurs économiques qui le souhaitent de solliciter le Label en s'auto-évaluant en ligne. Si le candidat est éligible, il recevra la visite d'un client-mystère afin que soit validée la demande de Label. Celui-ci lui est ainsi accordé pour une durée de trois ans, pendant laquelle il recevra une deuxième visite du client-mystère.

En cas d'échec, le candidat concerné est invité à travailler sur les pistes d'amélioration qui ont été identifiées dans le cadre de sa démarche sachant qu'il recevra la visite d'un client-mystère quelques mois plus tard ; une deuxième opportunité d'obtenir le label lui est ainsi offerte.

- Le Monaco Welcome & Business Office [**Welcome Office**] est chargé de la mise en place et du suivi des mesures du plan accueil auprès du secteur privé et représente à ce titre un interlocuteur privilégié pour les acteurs économiques qui participent à la démarche. Il s'attache à inciter le plus grand nombre à respecter les standards et les bonnes pratiques d'un accueil de qualité et encourage les acteurs des différents secteurs à s'auto-évaluer afin d'obtenir le Label.

En date du 25 novembre 2014, on comptabilise 111 entités labellisées. Une grande majorité appartient aux secteurs du commerce de détail, de la restauration et de l'hôtellerie ; mais l'ensemble des secteurs d'activité économique est représenté : agences immobilières, activités de services et professions libérales, le secteur associatif, les établissements financiers et d'assurance, les sites culturels et touristiques ainsi que le secteur du transport de personnes.

Parmi les labellisés, on note de nombreuses entités « fournisseurs brevetés de S.A.S. le Prince », certains restaurants récemment nommés « Artisans du goût » et les hôtels de la place qui sont par ailleurs membres de réseaux internationalement reconnus tels que « Leadings Hotels of the World ».

- Des actions de promotion sont entreprises afin de mettre en valeur les entités qui ont réussi la démarche et pour mettre en avant leurs initiatives en matière d'amélioration de l'accueil (formation du personnel, rénovation de locaux, nouveaux services en faveur du confort et de l'accueil de la clientèle, etc).
- Les 100 premières entreprises labellisées ont été individuellement félicitées par S.E.M. le Ministre d'Etat.
- Une série d'enquêtes de satisfaction a été lancée par le Gouvernement Princier auprès des usagers de certains Services de l'Etat.

## 5.1.2 OUTIL D'ACCUEIL PERSONNALISÉ

La DAEIU et le MWBO ont été conviés à participer aux échanges de plusieurs Commissions du Conseil Stratégique pour l'Attractivité relatifs à la création d'un nouvel outil d'accueil ; le groupe de travail s'est en effet prononcé en faveur de la création d'une application dédiée à la Principauté qui serait à la fois un outil de promotion et d'information. Ce nouvel outil, compatible avec tous les supports connus de type tablette et smart phone, serait destiné aux personnes étrangères intéressées par la Principauté (investisseurs, futurs résidents, visiteurs) et aux primo-arrivants récemment installés. Il viendrait en complément des sites internet du Gouvernement et des mini-sites multilingues prévus par la Direction de l'Administration Electronique et de l'Information aux Usagers (DAEIU).

Les membres du CSA ont souhaité que la DAEIU et le MWBO transmettent au Gouvernement les propositions du groupe de travail relatives à la mise en place d'un nouvel outil d'accueil, indépendamment des mini-sites actuellement étudiés par la DAEIU, et il se tient à la disposition des Services de l'Etat pour participer à l'élaboration du cahier des charges.

L'étude de la concurrence de l'offre internet menée par le MWBO cette d'année a permis de relever que Monaco est une destination compétitive en terme d'accueil et d'information des personnes souhaitant s'installer à titre privé ou professionnel ; mais qu'il réside toutefois un écart conséquent avec des destinations performantes du fait que la Principauté de Monaco soit peu ou mal positionnée sur Internet sur un plan promotionnel et marketing. La création d'un nouvel outil de promotion et d'information constituerait ainsi, de manière aisée, une réelle piste d'amélioration qui positionnerait la Principauté de manière forte face à ses concurrents.

## 5.1.3 LA BROCHURE INSTITUTIONNELLE « S'INSTALLER EN PRINCIPAUTÉ »



La brochure institutionnelle intitulée « S'installer en Principauté de Monaco » a été publiée en 2012 à l'attention des investisseurs, futurs résidents et créateurs d'entreprise afin de leur présenter la Principauté sous ses divers aspects (Présentation générale / Vivre à Monaco / Le tissu économique / Créer une entreprise).

Disponible en français, anglais et italien à l'accueil du MWBO et sous format électronique à l'adresse **welcometomonaco.gouv.mc**, cette brochure est mise à la disposition des Institutions monégasques, du réseau diplomatique et consulaire ainsi que des acteurs économiques de la place. On note d'ailleurs que les agences immobilières, les établissements bancaires et les sociétés de gestion utilisent en grand nombre ce support pour leurs propres actions de prospection et leurs rencontres professionnels.

En 2015, cette documentation sera distribuée sur le Pavillon monégasque pendant l'Exposition Universelle de Milan. De plus, une étude est menée par les Services de l'Etat sur l'opportunité de la traduire en allemand et en russe.

## 5.1.4 CRÉATION D'UN LOGO POUR LE WELCOME OFFICE

Dans le cadre du déploiement de la nouvelle charte graphique du Gouvernement Princier, il est apparu opportun de créer un logo spécifique au Monaco Welcome & Business Office afin de mieux faire connaître l'existence de ce Service et de renforcer sa visibilité au regard de ses missions d'accueil et d'interface des potentiels investisseurs, entrepreneurs, résidents, commerçants et labellisés.

Le logo retenu porte désormais le nom de «Welcome Office» pour une meilleure lisibilité dans toutes les langues.



### 5.1.5 UNE RUBRIQUE CONSACRÉE AUX PRIMO-ARRIVANTS EN LIGNE

Sur les sites internet du Service Public, un chapitre complet reprenant chaque étape de l'installation de la résidence en Principauté, a été créé afin d'informer les futurs et nouveaux résidents. Cette rubrique est directement accessible à l'adresse url «[sinstalleramonaco.gouv.mc](http://sinstalleramonaco.gouv.mc)» ou «[settlinginmonaco.gouv.mc](http://settlinginmonaco.gouv.mc)» pour les anglophones.

### 5.1.6 PRÉSENTATIONS ORGANISÉES PAR LES PARTENAIRES MONÉGASQUES

Chaque année, l'Administration intervient - par le biais du Monaco Welcome & Business Office - dans certaines réunions organisées par les partenaires économiques monégasques afin de présenter aux participants les conditions d'une installation privée ou professionnelle réussie en Principauté.

Ainsi, les personnes intéressées par la Principauté reçoivent un accueil et un accompagnement sur mesure à l'occasion par exemple des réunions de l'International University of Monaco, du Club des Résidents Etrangers de Monaco, de la Jeune Chambre Economique ou du salon Monaco Business.

Parallèlement, la Direction du Tourisme et des Congrès a intégré dans les séances de travail qu'elle programme avec ses bureaux à l'étranger chaque année, une nouvelle session d'échanges avec le Welcome Office à l'effet d'évoquer l'accueil des investisseurs et leur éventuelle implantation en Principauté.

## 5.2 - 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) avec notamment de la mise en œuvre d'un certain nombre de mesures dans le cadre du chantier « Usagers ».



### 5.2.1 ACCUEIL PHYSIQUE

Depuis 2012, le Gouvernement Princier a décidé de mettre en place un Plan « Accueil » global pour Monaco. Cette mesure répond notamment à l'esprit de la feuille de route fixée par S.A.S. le Prince Souverain en juillet 2010 et au renforcement de l'attractivité de la Principauté.

En tant que pilote du Plan Accueil, il est important que le Gouvernement Princier procède à une évaluation de la qualité d'accueil au sein des services recevant des usagers.

Dans le cadre de ce plan, des enquêtes de satisfaction ont été réalisées auprès de 9 services de l'Administration. Ces enquêtes ont eu pour objectif de recueillir la perception des usagers, leurs attentes et de disposer ainsi des éléments nécessaires pour améliorer et optimiser la qualité d'accueil dans le service public.

Plusieurs services ont été jugés prioritaires compte tenu de la nature des services délivrés et du flux d'usagers :

- Service des cartes de résidents de la Sûreté Publique
- Service des Passeports
- Direction de l'Expansion Economique
- Monaco Welcome and Business Office
- Direction du Tourisme et des Congrès
- Direction des Services Fiscaux
- Service de l'Emploi
- Service des Titres de Circulation
- Service des Parkings Publics



Compte tenu de la nature des services, de la typologie et des flux de visiteurs, ces enquêtes de satisfaction ont pris différentes formes :

- Une tablette tactile mise à disposition des fonctionnaires et agents à l'accueil ;
- Une urne permettant de déposer les questionnaires version papier ;
- Un enquêteur professionnel présent sur site pour recueillir les avis des usagers.

Trois vagues d'enquête ont été réalisées au cours de l'année afin de disposer d'échantillons représentatifs (janvier/février – avril/mai – juillet/août pour la Direction du Tourisme – septembre/octobre).

Chaque vague d'enquête a fait l'objet d'une restitution avec une analyse et un retour aux services concernés. En fin d'année 2014, un bilan sera effectué en concertation avec les responsables des services et l'organisme spécialisé qui accompagne le Gouvernement dans cette démarche. Sur la base des résultats mais aussi des suggestions recueillies auprès des usagers, le Gouvernement Princier mettra en œuvre les mesures nécessaires visant à améliorer la qualité d'accueil et répondre ainsi au besoin d'excellence.

A l'issue de ce bilan et en fonction des résultats, les services se verront attribuer le label Monaco Welcome

### 5.2.2 ACCUEIL TÉLÉPHONIQUE

Mise en œuvre progressive dans certains services de nouveaux protocoles qui comprennent différentes volets :

- nouveau schéma de gestion des appels établi en collaboration avec les services concernés
- mise en place de messages d'accueil, de dissuasion et pour les appels en dehors des heures d'ouverture
- messages harmonisés (en 3 langues pour certains services - FR / ANG / IT) pour tous les services. Messages enregistrés par un prestataire spécialisé (voix unique pour chaque langue dans tous les services)
- mise en œuvre de standard automatique pour orienter les usagers selon leurs besoin

Les mesures mises en œuvre permettent notamment de supprimer les sonneries sans réponse et les sonneries occupées.

### 5.2.3 COMMUNICATION

L'année 2014 a été marquée par la mise en œuvre du nouveau logo du Gouvernement Princier. Décliné progressivement sur tous les supports (papeterie, signalétique, véhicules, Internet,...), le nouveau logo permet de donner une meilleure visibilité à l'action gouvernementale et d'uniformiser sa communication.



## 5.3 – LES RELATIONS ADMINISTRATION / USAGERS

### RENFORCEMENT DU PROCESSUS DE SIMPLIFICATION DES DÉMARCHES ADMINISTRATIVES

La feuille de route remise par S.A.S. le Prince Souverain le 2 juillet 2010 à Son Gouvernement comportait un important volet relatif à l'attractivité de la Principauté et un autre relatif à la modernisation de l'Etat.





Certaines mesures ont été prises depuis 2010 et la politique de renforcement de l'attractivité s'est déjà traduite par des actions concrètes.

Au delà des mesures visant à améliorer l'accueil, le Gouvernement a souhaité donner une impulsion nouvelle au processus de simplification des démarches administratives et porter une attention particulière à l'allègement des procédures pour les particuliers et les entreprises.

Les réflexions s'orientent autour des axes suivants :

- Identifier les démarches demandant à plusieurs reprises les mêmes documents administratifs aux usagers,
- Simplifier la vie des petites entreprises.

Les procédures ciblées en priorité sont celles qui concernent le plus grand nombre d'usagers ou qui présentent un caractère incontournable. Il s'agit de :



1/ la procédure d'obtention de la carte de résident (direction de la sûreté publique)

2/ la procédure d'immatriculation d'un véhicule (service de la circulation)

3/ la procédure de demandes de logements domaniaux et ANL (direction de l'habitat)

Comme pour la démarche concernant l'amélioration de l'accueil, les représentants de la société civile faisant partie du Comité de pilotage

dédié à la modernisation de l'Administration ont été impliqués.

En parallèle, une étude sera menée pour la mise en place d'un « trousseau électronique de documents » de l'utilisateur, avec une extension de l'Ordonnance Souveraine portant sur la relation administration/administré. L'objectif est d'élargir le champ d'application aux autres entités publiques ou concessions (Mairie, SMEG...) afin de permettre à l'Administration, lorsque l'utilisateur le souhaite, de récupérer directement auprès de l'entité concernée certains justificatifs comme les pièces d'état civil.

Sont actuellement en ligne les services ou démarches en ligne suivants :

- compte personnel permettant aux usagers d'effectuer des démarches en ligne,
- proposer l'attribution d'une distinction honorifique (Ordre des Grimaldi, Ordre de Saint Charles, Ordre du Mérite Culturel, Education Physique et Sports, Travail)
- demande d'autorisation de tournage,
- newsletters du Journal de Monaco, du « .MC », des locaux domaniaux, de la vente administrative de véhicules,
- réserver des journées au Centre de loisirs Prince Albert II,
- poser sa candidature aux emplois de la Fonction Publique d'Etat,
- déposer une offre d'emploi auprès du service de l'emploi,
- consulter le registre d'échanges d'appartements domaniaux,
- renouveler une estampille,
- réservation des créneaux des permis de conduire (à destination des auto écoles)
- consulter le Répertoire du Commerce et de l'Industrie,
- déclarer et Payer la TVA,
- demander une restitution de la TVA acquittée auprès d'un Etat de l'U.E.,
- effectuer une déclaration européenne de service,

- déclarer des échanges de biens entre Monaco et un Etat membre de l'U.E.,
- déclarer les éléments relatifs au calcul du PIB et du RNB,
- consultation des décomptes SPME,
- contribuer à la modernisation de l'Administration,
- demande de permis CITES.

## 5.4 - LA POLITIQUE DE COMMUNICATION DU GOUVERNEMENT PRINCIER EN 2014 : NOUVEAUX OUTILS, NOUVELLES IMAGES

Il y a quatre ans, la Principauté de Monaco a développé une campagne de communication sur le thème de la « respectabilité » visant à faire évoluer la perception de son image et de ses réalités auprès des leaders d'opinions, en France et à l'international.

Au vu des résultats positifs de cette action de communication, il a été décidé en 2013 de mettre en avant « l'utilité » du modèle monégasque pour l'Europe dans une campagne purement bruxelloise.

Ainsi, Monaco a réorienté sa communication en direction de l'Union Européenne et de ses Institutions afin de mieux faire connaître la Principauté au moment où étaient établis des premiers contacts avec l'Union Européenne.

**Dans le prolongement des efforts de communication menés en 2013, l'objectif de la campagne de 2014 est de montrer que les particularités monégasques font de Monaco une destination utile à la France et à l'Europe.**

En 2014, la communication de la Principauté vise ainsi à :

- 1/ Poursuivre la sensibilisation de l'Union Européenne aux spécificités monégasques en continuant à exploiter les visuels sur la création d'emplois et les énergies nouvelles ;
- 2/ Ajouter un pilier de communication sur le « dynamisme économique » de la Principauté par la création d'un film de promotion réalisé en partenariat avec Euronews.

PRINCIPALITY  
OF MONACO

PLAYING A SPECIAL ROLE IN THE WORLD.

### 2014, UN FILM DE PROMOTION DU DYNAMISME DE LA PRINCIPAUTE

Pour faire rayonner les preuves de l'attractivité, le nouveau dispositif s'appuie désormais sur un film de promotion illustrant le dynamisme et les spécificités du « sur-mesure » monégasque qui font de la Principauté une destination tourisme et business utile à la France et à l'Europe.

Ce film se présente dans un format long de 6 minutes et a été décliné en deux formats courts de 1 minute 30 sur le tourisme et 1 minute 38 sur le business.

L'enjeu de ce film était de présenter au travers de témoignages de plusieurs personnalités ayant un lien fort avec Monaco (Alain Ducasse, Nico Rosberg, Stelios Haji-Ioannou le patron d'Easyjet et d'autres) que les spécificités monégasques en termes d'attractivité sont un atout pour l'Europe. Plus que jamais, le statut particulier de la Principauté et sa capacité à créer du « sur-mesure » en font un lieu d'attractivité et de dynamisme économique.

## ENJEUX ET STRATEGIE MEDIA

La stratégie média est double avec d'une part une communication pan-européenne destinée aux leaders d'opinion politiques et d'autre part une communication plus ciblée sur Bruxelles pour les décideurs européens.

**La stratégie pan-européenne** s'appuie sur un partenariat exceptionnel avec **Euronews** qui verra la diffusion pendant 8 semaines :

- Des films promotionnels : format long 16 fois (totalement inédit sur Euronews) et 2 formats courts 128 fois
- La reprise des web-documentaires (Venturi, Mali, Ballets) pour 64 diffusions
- 3 reportages inédits de la rédaction réalisés en 13 langues

A ce dispositif s'ajoutent les relais digitaux sur la chaîne YouTube d'Euronews et le portail du Gouvernement monégasque ([www.gouv.mc](http://www.gouv.mc))

**La stratégie locale à Bruxelles** permet de capitaliser sur les actions menées auprès des grands leaders de la décision européenne avec :

- De l'affichage dans le Thalys
- Des parutions dans la presse Quotidienne (Le Soir)

Par ailleurs, la **stratégie d'influence** se poursuit sur les comptes Twitter du Gouvernement (@GvtMonaco et @GovMonaco), dans la presse et sur des sites politiques ciblés et sur des blogs.



Enfin les **relais stratégiques monégasques** complètent le dispositif.

### **Les performances attendues de la campagne**

- Visibilité Media (TV, Affichage, Web) : 56 millions de contacts
- Media sociaux (Twitter, Youtube) : 18 500 engagements
- Trafic sur le site [www.gouv.mc](http://www.gouv.mc) : ± 60 000 visites

## 5.5 - 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.

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 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'Etablissement du Centre Hospitalier Princesse Grace,
- M. le Docteur Patrick COUDERT.

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 Etablissements, 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, 4 juin 2013 et 3 décembre 2013.

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.

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.

La création de cette brochure constitue un aspect important de cette démarche, de même que la traduction en russe de la brochure de présentation du Centre Hospitalier Princesse Grace. Ces outils de promotion et de communication seront largement diffusés en 2015.

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 création d'un magazine trimestriel consacré à la santé sur le canal local pourra compléter l'information disponible sur la chaîne santé de Monaco Channel.

## 5.6 - DÉVELOPPEMENT DE L'URBANISME

### 5.6.1 AMÉLIORATION DES CONDITIONS D'ACCUEIL DU PORT DE LA CONDAMINE, DANS LE CADRE DE LA POLITIQUE D'ATTRACTIVITÉ DE LA PRINCIPAUTÉ

Sur le plan de l'aménagement et au regard du schéma directeur initial des espaces portuaires, des équipements ont déjà été réalisés :

- Darse sud et élargissement de la partie du quai Albert 1er correspondant ce qui a permis de créer une zone d'animation sur le port en complément de l'amorce du quai Antoine 1er ;
- Gares maritimes ;
- Superstructure de la contre-jetée et aménagement de la promenade supérieure ;
- Livraison du nouveau bâtiment accueillant le Yacht Club de Monaco, l'Ecole de voile et la Société Nautique, les réaménagements de leurs abords tant en termes de revêtements de cheminements que de mise en service en configuration définitive des réseaux.



Compte tenu des enjeux urbanistiques, le schéma directeur du port Hercule a été re-défini.



Les réflexions portent notamment sur les relogements définitifs des professionnels du port sur les bâtiments en cours de construction ou à venir sur les digues ex digue Nord et Sud, dont certains bénéficient de locaux provisoires situés sur l'esplanade des pêcheurs et au début du quai Antoine 1er et ceux qui ont été déménagés pour permettre le début des travaux du bâtiment de la darse Nord. Ce bâtiment doit, à terme, accueillir un parking public et la collection de voitures historiques de S.A.S. le Prince Souverain.

Côté plan d'eau, un plan de mouillage objectif pour rationaliser l'occupation du plan d'eau et mieux prendre en compte la taille des bateaux souhaités a été défini. Il est en cours de validation pour être mis en oeuvre sans travaux propres très lourds et/ou investissements en terme de nouveaux pontons au fil des livraisons des travaux en cours ou à venir sur les digues Nord et Sud et sur le quai des Etats-Unis.

#### AMÉNAGEMENT DE LA CONTRE-JETÉE

Cet aménagement a été mené en enchaînement à l'opération d'aménagement des gares maritimes et de la promenade supérieure de la digue.

L'aménagement et l'équipement des locaux situés dans les alvéoles de la contre-jetée destinés à la Société Nautique et aux divers locaux techniques rendus nécessaires dans le secteur ont été livrés durant le premier semestre 2014.

Il a par ailleurs été décidé de confier au Yacht Club, dans le cadre de sa gestion de l'avant-port, l'utilisation des locaux restant pour répondre aux besoins de stockages des bateaux amarrés dans la Marina.

#### SUPERSTRUCTURES DE LA DIGUE NORD

Après que l'autorisation de construire délivrée en octobre 2011 d'un projet de superstructures de la digue Nord non mise en oeuvre soit devenue caduque du fait, finalement de la remise en cause du parti architectural de ce projet, une nouvelle volumétrie et un nouveau parti architectural ont été validés permettant ainsi de lancer les travaux début 2014 .

Les travaux validés et lancés début 2014 prévoyaient une interruption du chantier pendant la période estivale 2014 marquée notamment par l'inauguration du nouveau Yacht Club le 20 juin. Ces travaux ont repris après l'édition 2014 du Monaco Yacht Show.

La livraison du bâtiment est programmée pour le 4e trimestre 2015. Les volumes construits permettront d'accueillir notamment les bureaux de la SEPM, de la Capitainerie, de la Direction des Affaires Maritimes, des locaux de stockages pour les bateaux côté avant-port, de sanitaires publics et pour les Plaisanciers ainsi que des locaux de quelques professionnels du port.

#### **ELARGISSEMENT ET/OU RÉPARATION DU QUAI DES ETATS-UNIS**

Des études vont être menées pour présenter tous les éléments de décisions pour un élargissement du quai à 5 mètres sur toute sa longueur avec une possibilité de sur largeur de 7 mètres supplémentaires entre le retournement de l'avenue Kennedy et le virage du bureau de tabacs.

#### **EXTENSION DU QUAI ALBERT 1ER NORD ET RÉPARATION DES CAISSONS JARLAN**

Les travaux préparatoire à l'élargissement de l'esplanade du boulevard Albert 1er Nord, avec la création d'un parking de 3 niveaux en sous-sols, et du nouveau Musée de l'Automobile, ont débuté début 2014.

L'opération, dans sa globalité sera livrée fin 2019, avec mise en exploitation anticipée de la seule esplanade élargie pour le grand-prix 2017.

Parallèlement, les travaux de réparation des caissons Jarlan qui constituent le quai initiés après le grand-prix 2013 seront achevés début 2015.

#### **DIGUE**

Les travaux d'aménagement de la promenade, des deux gares maritimes et de mise en oeuvre du revêtement du Solarium sont aujourd'hui terminés.

L'installation d'un mât d'entrée de port sur le musoir interviendra quant à elle début 2015.

### **5.6.2 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, édifices, 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.

### RÉGLEMENTATION

Au cours de l'année 2014, la refonte réglementaire déjà engagée s'est poursuivie. La Direction de la Prospective, de l'Urbanisme et de la Mobilité a proposé d'introduire des modifications ainsi que de nouvelles dispositions dans le règlement d'urbanisme des quartiers ordonnancés, notamment :

- L'introduction d'un nouvel article intitulé: « Servitude de protection des linéaires commerciaux ». Elle concernerait le boulevard des Moulins, entre le carrefour de la Madone et la Place des Moulins, la rue Grimaldi et la rue Princesse Caroline.  
Il s'agirait de limiter l'affectation des locaux de rez-de-chaussée donnant sur rue aux activités de commerce de détail, de Restauration et de services personnels afin de re-dynamiser les artères commerciales de la Principauté. Toutefois, s'agissant des agences bancaires ou immobilières existantes, celles-ci pourraient être remplacées par une nouvelle agence de même activité.
- La définition de la tropézienne qui serait modifiée pour exclure « l'égoût » du toit des composants de la toiture.
- Une précision serait apportée à la définition de l'indice de construction pour exclure de son calcul les volumes autorisés à titre précaire et révoquant.
- La tolérance aux implantations et aux hauteurs des constructions serait portée à 1 mètre pour les locaux à usage d'équipement collectif.

Ces modifications sont en cours d'instruction. Elles feront l'objet, sous réserve des avis favorables des entités à consulter, d'une publication au Journal de Monaco vers mi 2015.

S'agissant de l'Ordonnance Souveraine n° 3.647 du 9 septembre 1966, modifiée (règlement d'urbanisme, de construction et de voirie), la Direction de la Prospective, de l'Urbanisme et de la Mobilité opère actuellement un « toilettage » pour lever des carcans et moderniser le texte.

A titre d'exemple :

- amélioration de la lisibilité des pièces à produire à l'appui d'un dossier de demande d'autorisation de travaux, en fonction de la nature des travaux ;
- formalisation de nouvelles dispositions relatives à Monaco-Ville, dans le cadre d'une réflexion globale patrimoniale et paysagère ;
- réflexion sur l'alimentation des véhicules électriques dans les parkings.

Par ailleurs, ont été publiés à l'automne 2014 des textes réglementaires (Modification de l'Ordonnance Souveraine n° 3.647, Arrêté Ministériel et Arrêté Municipal) pour remettre à plat les règles relatives aux enseignes, à la publicité, aux enseignes temporaires, permettant notamment des avancées en matière de décoration de palissades de chantier ou d'échafaudages.

## DÉVELOPPEMENT DE L'URBANISME

La Direction de la Prospective, de l'Urbanisme et de la Mobilité a continué son approche sur les marchandises en ville dans le but de mieux maîtriser le flux, en particulier celui des colis. Aussi, un groupe de travail a-t-il été créé en juin 2014 en vue de mesurer l'impact du e-commerce en Principauté et plus spécifiquement sur le plan logistique (problématique du dernier kilomètre). Il est composé du Monaco Welcome Business Office, de la Direction de La Poste de Monaco, de Monaco Logistique et de la Direction de la Prospective, de l'Urbanisme et de la Mobilité.

Le groupe de travail a proposé la création d'un local servant à capter tout ou partie des véhicules des sociétés de transport express dès l'entrée de ville afin d'y récupérer les colis à livrer sur le territoire et d'organiser, tout en les optimisant, les tournées de livraisons et d'enlèvements des colis. A présent, la Direction de la Prospective, de l'Urbanisme et de la Mobilité a lancé les études de programmation de ce local.

Toujours en matière de déplacement, la Direction de la Prospective, de l'Urbanisme et de la Mobilité a lancé une enquête mobilité au printemps 2014 auprès des résidents, des scolaires et des actifs. Elle a pour objectif de mettre à jour le Plan de Déplacement Urbain et d'identifier les actions d'amélioration des déplacements tant intra muros qu'en accès au territoire. Les résultats sont en cours de traitement.

Par ailleurs, la dynamique constructive à Monaco conduit à la programmation et la mise en œuvre de nombreux chantiers sur l'ensemble du territoire de la Principauté. C'est pourquoi, la Direction de la Prospective, de l'Urbanisme et de la Mobilité a lancé une étude sur les impacts de ces chantiers sur la circulation générale, à l'échelle du territoire.

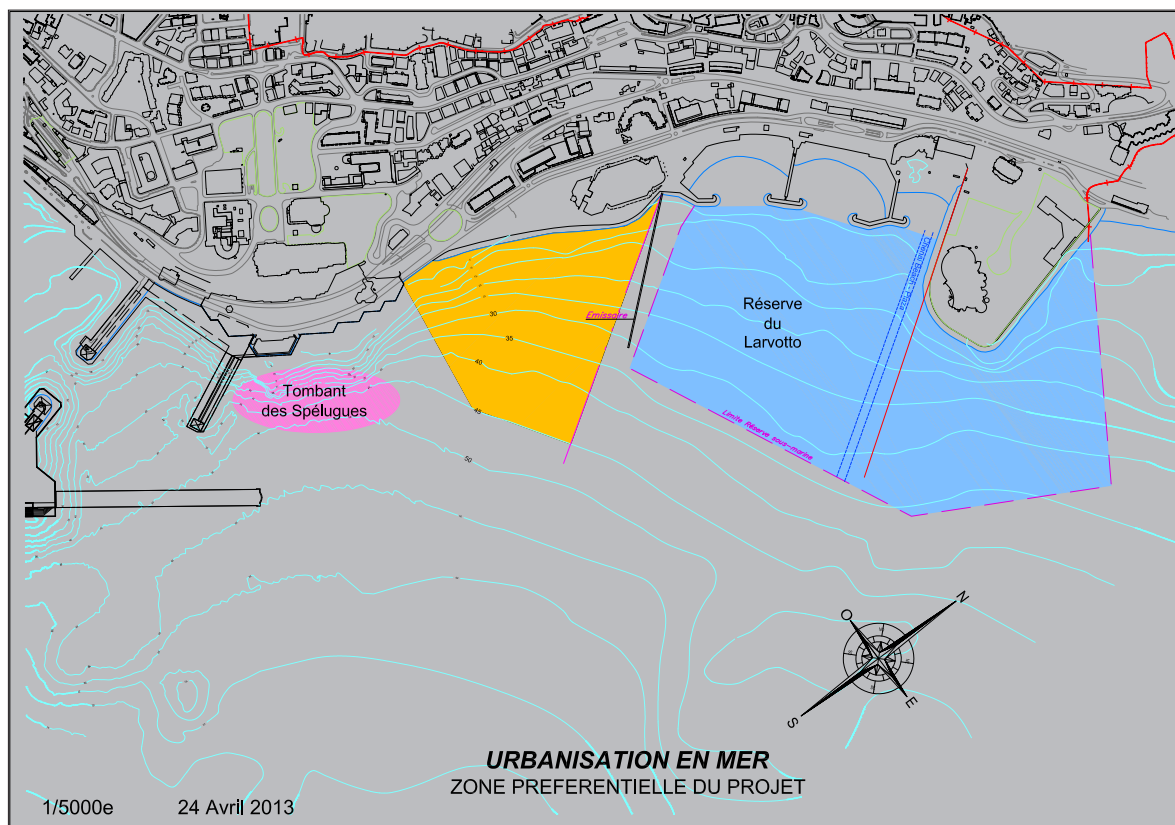
Sur le plan prospectif, trois secteurs stratégiques ont été étudiés par la Direction de la Prospective, de l'Urbanisme et de la Mobilité au cours de l'année 2014. Il s'agit de Testimonio II, de Charles III et de l'Annonciade II.

Enfin, le Système d'Information Géographique « bâtiment » piloté par la Direction de la Prospective, de l'Urbanisme et de la Mobilité est à présent opérationnel et représente une aide indispensable à la compréhension des enjeux dans la programmation urbaine.

### 5.6.3 EXTENSION EN MER DU TERRITOIRE NATIONAL AU DROIT DU PORTIER

Début 2013, S.A.S. 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 privatifs, 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 milliard d'€ 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.

## CONTRAINTES 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 a été 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 a été 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 ont composé la liste B ;
- enfin une audition des candidats de la liste B et une nouvelle analyse des dossiers reçus ont permis de procéder à un nouveau classement de ces candidats pour retenir les 3 (au plus) meilleurs candidats qui constituent la liste C ;
- le candidat classé premier a été 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.

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.

A l'issue de cette procédure de consultation, S.A.S le Prince Souverain ALBERT II, au vu du rapport du Gouvernement Princier, a désigné le groupement « ANSE DU PORTIER », ayant pour mandataire, pour la phase de négociation, BOUYGUES TRAVAUX PUBLICS, en tant que candidat classé premier.

**A ce titre , ce groupement est entré en phase de négociation exclusive avec l'Etat, depuis le 18 février 2014, pour une durée maximale de 12 mois.**

L'Etat pourra toutefois proroger de 6 mois le délai mentionné à l'alinéa précédent.

A l'issue de cette phase, deux cas de figure pourront se présenter :

- les négociations aboutissent à un accord avant l'expiration du délai de 12 mois, éventuellement prorogé. Dans ce cas, le contrat de projet sera signé entre l'Etat et le Groupement Titulaire, aux fins de réalisation du projet tel qu'il aura été défini par ledit contrat et ses pièces annexes ;
- pendant le délai de 12 mois éventuellement prorogé, les négociations sont rompues, ou n'ont pas abouties, entre l'Etat et le candidat classé premier à l'issue de la procédure de classement. Dans ce cas, le deuxième au classement sera invité à entrer en négociation avec l'Etat pour une durée de 12 mois à compter de l'envoi d'une lettre de notification de l'engagement des négociations.
- Une masse considérable d'études reste à effectuer car l'objectif est de définir et mettre au point consensuellement le projet à contractualiser à l'issue de cette phase, au stade avant projet détaillé.
- Il convient en effet, de rappeler que la procédure de sélection qui vient de s'achever par le classement des candidatures était uniquement fondée sur les aspects liés à la composition des Groupements, aux compétences rassemblées et aux garanties offertes. Aucune proposition de projet ne devait être produite à ce stade. Seules les grandes lignes du projet étaient explicitées dans le Règlement de consultation. La définition du projet aux différents stades d'études utiles pour sa contractualisation (qui relèvent des domaines technique, environnemental, urbanistique, paysager, architectural, économique, financier et juridique), reste à mener à bien durant cette phase de négociation qui au plus tard devrait donc s'achever au 18 août 2014.

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.

## 5.7 - LA DYNAMIQUE COMMERCIALE

Le Gouvernement a créé en 2011 un groupe de travail consacré au secteur du Commerce regroupant notamment le Président de l'UCAM et les représentants de tous les quartiers.

Le Monaco Welcome & Business Office, interlocuteur privilégié des commerçants, organise régulièrement des réunions pour aborder leurs problématiques de manière personnalisée, par thème ou par secteur géographique ; et les Services de l'Etat dans leur ensemble collaborent étroitement avec les commerçants sur des préoccupations communes (Bd des Moulins, réfection de la Rue Caroline, complexe balnéaire du Larvotto, etc).

A l'occasion d'opérations annuelles, telles que l'ouverture des commerces le dimanche l'été ou les animations de fin d'année, les commerçants concernés, en collaboration avec les Services de l'Etat, mettent tout en œuvre pour rendre l'offre commerciale plus attractive et répondre aux attentes des clientèles présentes à des moments stratégiques de l'année.

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).

L'Observatoire du Commerce (voir 5.7.3) aura également pour mission d'étudier avec les acteurs concernés la mise en place de règles et d'actions communes afin de dynamiser les quartiers.

Par ailleurs, de nombreux commerces ont d'ores et déjà obtenu le label « Monaco Welcome Certified ». Cependant, au vu du nombre de boutiques en Principauté, ce secteur d'activité détient encore à ce jour une forte marge de progression en terme de labellisation. C'est dans ce contexte que le Monaco Welcome & Business Office opère plusieurs opérations de sensibilisation afin d'inciter un plus grand nombre de commerces à obtenir le label ; de plus, une lettre de bienvenue présentant la démarche du Label est adressée à chaque nouveau commerce qui s'installe en Principauté.

### 5.7.1 RÉNOVER LA RUE PRINCESSE CAROLINE



Huit mois après le début des travaux, l'embellissement de l'artère principale de la Condamine est désormais achevé. Près de 4.000 m<sup>2</sup> d'espaces publics ont été réaménagés afin de rendre la rue piétonne plus agréable et conviviale pour les riverains et les commerçants.

Cette première phase de la rénovation, dont le coût est de 2 millions d'euros, s'inscrit dans la lignée des engagements pris par l'Etat de moderniser l'ensemble du quartier de la Condamine.

Prochaine étape, la mise en service d'un ascenseur reliant la rue Millo à la rue Caroline pour faciliter le déplacement des personnes à mobilité réduite. Ces travaux sont prévus début octobre.

### 5.7.2 L'ÉTUDE DU BOULEVARD DES MOULINS

L'étude menée en 2013 relative à l'urbanisme commercial du boulevard des Moulins par la Chambre de Commerce et d'Industrie Nice Côte d'Azur à la demande du CSA, a tout d'abord permis de replacer le commerce monégasque dans son environnement azuréen et d'en identifier les risques et opportunités notamment face au développement colossal de l'offre commerciale azurélienne.

La renommée internationale de Monaco, la présence de plus de 129 nationalités génératrices de talents, la sécurité qui y est assurée, la capacité de la Principauté à attirer un bassin d'actifs internationaux et une population résidente à moyen et fort pouvoir d'achat sont de réels atouts pour le Commerce de la Principauté.



Cependant, ce dernier risque fortement d'être impacté par les projets azuréens actuels et futurs. En effet, d'ici 2020, près de 430.000 m<sup>2</sup> de surfaces commerciales pourraient voir le jour dans les Alpes-Maritimes.

S'agissant du Boulevard des Moulins plus particulièrement, celui-ci représente un potentiel commercial pour la Principauté qui pourrait être encore développé. En effet, le quartier est composé d'une offre diversifiée - malgré le nombre élevé d'activités de services. Aussi, les enseignes présentes sont souvent reconnues au niveau international et les produits à la vente sont orientés moyen-haut de gamme. De plus, l'aménagement intérieur des boutiques et leurs devantures sont de grande qualité et participent ainsi à la mise en valeur du quartier.

Un certain nombre de difficultés connues ont été rappelées pendant l'étude et notamment :

- L'escarpement présent sur tout le territoire constitue, malgré les nombreux escalators et ascenseurs, un obstacle pour le consommateur dans sa démarche « shopping-plaisir ».
- La circulation automobile est dense à l'entrée de Monaco et son impact est relativement négatif
- Les différentes zones commerciales sont dispersées sur le territoire et accentuent l'absence de linéaire commercial.

Par conséquent, certaines pistes d'amélioration relevées seront mises à l'ordre du jour des discussions qui seront menées par l'Observatoire du Commerce et les axes de réflexions suivants seront approfondis:

- Comment relier de manière stratégique le quartier aux centres attractifs que sont le Metropole Shopping Center, le Casino et le futur Sporting d'hiver, ainsi que le Grimaldi Forum ? Comment créer des accroches commerciales aux entrées du quartier (Place des Moulins, Rond point de la Madonne) ?
- Comment sensibiliser les propriétaires et preneurs de fond sur l'opportunité d'ouvrir des enseignes porteuses de moyen-haut de gamme afin de compléter l'offre luxueuse du Metropole et du Sporting d'Hiver ? Comment créer l'interface entre les locataires et les propriétaires ? Comment promouvoir les locaux commerciaux disponibles, en cas de vacance, auprès de nouvelles enseignes ?
- Avoir une meilleure connaissance des besoins des clientèles résidentes et de passage, et leur comportement d'achat.
- Comment développer la dimension «shopping-promenade » ? Revoir l'occupation de l'espace urbain (valorisation de la Place des Moulins, espaces verts, espaces ludiques/détente, circulation autobus, stationnement, valorisation des chemins piétonniers, ombrage, meilleure visibilité des vitrines, etc). Comment peut-on fédérer tous les commerçants autour de critères d'accueil, de service et de qualité (horaires et jours d'ouverture)?
- Etudier l'adaptation de la législation en matière de baux commerciaux notamment.

### 5.7.3 LA CRÉATION D'UN « OBSERVATOIRE DU COMMERCE »

Le commerce est une des composantes centrales de l'économie monégasque. Aussi la place du commerce et le développement de l'offre commerciale de la Principauté sont des priorités pour le développement économique de Monaco.

Que ce soit au travers du Conseil Stratégique pour l'Attractivité, de la Commission Spéciale pour le Commerce et l'Industrie relancée en 2010, ou à travers le groupe de travail par quartier mis en place en 2011, diverses actions ont déjà été mises en oeuvre par le Gouvernement pour améliorer l'attractivité de l'offre commerciale en Principauté.

Par conséquent le Gouvernement a décidé de mettre en place une structure consultative, dénommée « Observatoire du commerce », qui allierait des représentants du secteur public et du secteur privé afin de contribuer à la réflexion sur des sujets transversaux relatifs au commerce et à l'urbanisme commercial.

Cette structure se verra affecter en particulier les missions suivantes, en liaison avec l'Institut Monégasque de la Statistique (I.M.S.E.E.) :



- étudier les projets commerciaux sous l'angle économique, financier, technique
- pratiquer une veille commerciale et une approche de « benchmarking »
- apporter une vision prospective du commerce
- contribuer aux analyses statistiques de l'I.M.S.E.E. et utiliser les études et observatoires de l'I.M.S.E.E.

Pour la réalisation de ses missions, l'Observatoire du commerce pourra faire appel à des experts du secteur privé ou public, et faire réaliser des travaux ou des études concernant le commerce.

L'Observatoire du commerce regroupera des personnalités proposées en raison de leurs compétences dans le domaine du commerce, tel que figurant ci-après :

- Le chef de service du Monaco Welcome & Business Office
- Le directeur de l'Institut Monégasque de la Statistique et des Études Économiques
- Un représentant du Département des Finances et de l'Économie
- Un représentant du Département de l'Équipement, l'Environnement et l'Urbanisme
- Un Conseiller National et un Conseiller Communal désignés par leur assemblée respective
- Un représentant de l'Union des Commerçants et Artisans de Monaco
- Un représentant de la Chambre Immobilière Monégasque
- Un représentant du Conseil Économique et Social
- Un représentant de la Jeune Chambre Économique de Monaco
- Un représentant du Conseil Stratégique pour l'Attractivité
- Un représentant du Centre Commercial du Métropole
- Un représentant du Centre Commercial de Fontvieille
- Un représentant de la Chambre de Développement Économique
- Un représentant de l'Association des Industries Hôtelières Monégasque

Le secrétariat, le suivi et l'animation de l'Observatoire du commerce sera assuré par le Monaco Welcome & Business Office dans le cadre de ses missions relatives à l'animation du réseau des commerçants de la Principauté, la coordination de la commission Commerce et la création des échanges personnalisés avec les acteurs du secteur.

## 5.8 - LES AUTORISATIONS DE COMMERCES

Depuis 2011, la Direction de l'Expansion Économique 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 Économique 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'Économie.
- 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. Ce travail est, en 2014, toujours en cours de réalisation.
2. La rédaction de procédures internes (en cours de réalisation) et de fiches « démarches » publiées sur le site Internet [www.gouv.mc/Service Public Entreprises](http://www.gouv.mc/Service_Public_Enterprises) (Ces fiches sont dès à présent accessibles sur le site Internet du Gouvernement).
3. La Refonte de tous les formulaires existants afin de les simplifier et de les harmoniser (Ces formulaires sont dès à présent accessibles sur le site Internet du Gouvernement).
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. Ce travail est en cours de réalisation.

## VI – RÉFLEXION PROSPECTIVE

### 6.1 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).*

## 6.2 COMMENT TRAVAILLER DANS L'ENTREPRISE DIGITALE ?

*Intervention de Frédéric GENTA  
à l'Assemblée plénière du CSA du 20 janvier 2015*

### **Opportunités pour la Principauté de Monaco**

Le but de cette intervention sera de donner des clés de lecture aux différents représentants de la Principauté sur l'impact du digital sur le travail et comment Monaco peut créer un environnement favorable pour attirer ces entreprises et permettre aux entreprises existantes de prendre le virage digitale.

Les sujets abordés seront :

- L'impact du numérique sur les bureaux et la façon de travailler;
- Comment l'on travaille dans une entreprise digitale ? (exemple de Google)
- Comment créer un éco-système favorable aux entreprises digitales ?

Dans chacune de ces parties le but sera de relier les grandes tendances du marché à des opportunités pour la Principauté.

NOTES:

NOTES:



