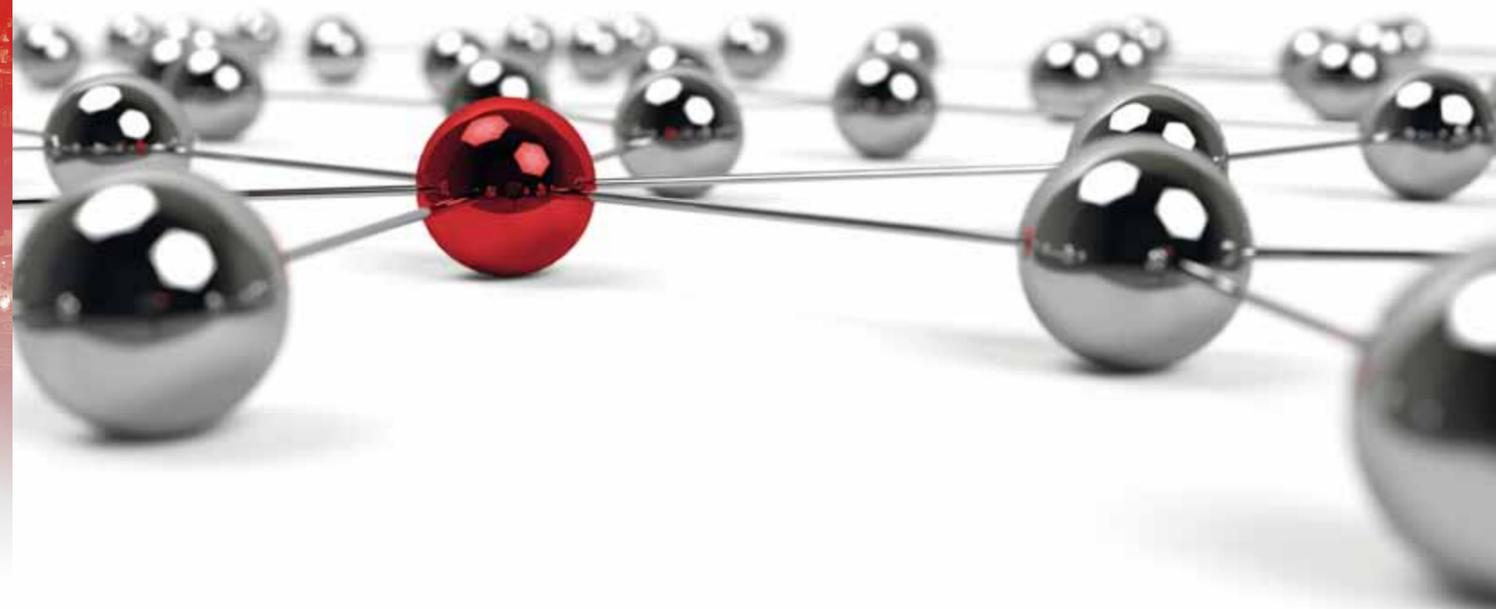




Conseil **S**tratégique
pour
l'**A**tttractivité



RAPPORT D'ACTIVITÉS
2011-2012



Préface de S.E.M. le Ministre d'État	
I - Les missions du Conseil stratégique pour l'Attractivité	7
II - La composition du Conseil Stratégique pour l'Attractivité	8
III - Les Commissions	9
3.1 - Commission Destination Monaco	10
3.1.1 Composition	10
3.1.2 Thèmes abordés	10
3.1.3 Propositions	11
3.2 - Commission Finances	11
3.2.1 Composition	11
3.2.2 Thèmes abordés	12
3.2.3 Propositions	12
3.3 - Commission Qualité de Vie	13
3.3.1 Composition	13
3.3.2 Thèmes abordés	14
3.3.3 Propositions	15
3.4 - Commission Immobilier	16
3.4.1 Composition	16
3.4.2 Thèmes abordés	16
3.4.3 Propositions	17
3.5 - Commission Grande Plaisance / Shipping	18
3.5.1 Composition	18
3.5.2 Thèmes abordés	18
3.5.3 Propositions	19
IV - Les grands axes de réflexion engagés par le Gouvernement sur les propositions	20
4.1 - L'accueil	20
4.2 - La réduction des délais administratifs	21
4.2.1 Dossiers de bourse d'études	21
4.2.2 Soutien et protection sociale des artistes professionnels indépendants	22
4.2.3 Autorisation de commerce	22
4.2.4 Prêts à la famille	22
4.2.5 Allocation naissance	22
4.2.6 Instruction des permis de construire	23
4.2.7 Gestion des équipements culturels	23
4.2.8 Remboursement des Administrés	23
4.3 - Les relations Administration/usagers	24
4.3.1 Conditions d'accueil	24
4.3.2 Formation	24
4.3.3 Accueil physique	24
4.3.4 Accueil téléphonique	25
4.3.5 Visite des services	26
4.3.6 La mise en place des télé-procédures	26
4.3.7 Le réseau diplomatique et consulaire	28
4.3.8 Activités commerciales à destination du public et des professionnels	28
4.4 - La politique de communication du Gouvernement Princier en 2012 : nouveaux outils, nouvelles images	29
4.4.1 Les outils de communication digitale	29
4.4.2 En matière de communication institutionnelle	32
4.4.3 Communication sur le pôle santé	33
4.5 - Amélioration des conditions d'accueil du port Hercule	34
4.5.1 Aménagement de la contre-jetée	34
4.5.2 Yacht Club et ses abords	34
4.5.3 Superstructures de la Digue Nord	34
4.5.4 Elargissement et/ou réparation du Quai des États-Unis	35
4.5.5 Extension du Quai Albert 1er Nord et réparation des caissons Jarlan	35
4.5.6 Pontons, mouillages et réseaux	35
4.5.7 Stade Nautique	35
4.5.8 Superstructures de la digue Sud et du terre-plein de la Digue	35
4.5.9 La Digue	35
4.6 - Développement de l'urbanisme	36
4.6.1 Mesures générales	36
4.6.2 Quartier ordonnancé de la Condamine : orientations préalables à l'établissement du dispositif réglementaire	37
4.7 - L'entrepôt douanier	38



PRÉFACE DE S.E.M. LE MINISTRE D'ÉTAT

Dans le cadre de la feuille de route qui lui a été remise par le Prince Albert II en juillet 2010, le Gouvernement Princier poursuit la mise en place d'une politique liée au développement de l'attractivité économique de la Principauté.

Ainsi plusieurs mesures concrètes ont déjà été mises en place : simplification et raccourcissement des délais pour créer une entreprise, création du Monaco Welcome & Business Office, pour faciliter l'accueil de futurs résidents ou entrepreneurs, nomination de S.E. M. Henri FISSORE pour accompagner l'installation de particuliers à haut potentiel, création de l'I.M.S.E.E. et de son conseil scientifique pour l'étude des statistiques et des agrégats économiques.

Afin de contribuer à la réflexion sur les questions liées au développement économique de la Principauté et à la prospective, j'ai proposé à S.A.S le Prince Souverain la mise en place d'une structure spécifique, dénommée « Conseil stratégique pour l'Attractivité », qui allie des représentants du secteur public et du secteur privé. Ce Conseil se répartit en cinq commissions représentant les cinq piliers de notre économie.

En tant que Président du Conseil Stratégique pour l'Attractivité, créé par Ordonnance Souveraine n°3.273 du 25 mai 2011, je tiens tout d'abord à remercier l'ensemble des personnalités, membres de droit ou personnalités qualifiées qui ont accepté de prendre part à cette initiative et donc de nous faire confiance. Grâce à leur expertise et leur disponibilité, elles contribuent à faire du Conseil Stratégique une véritable force de propositions sur lequel le Gouvernement peut s'appuyer. Je salue également le travail réalisé depuis plus d'un an par les équipes administratives qui assurent l'animation et le suivi du Conseil. Ce rôle est primordial pour faire perdurer cette instance et valoriser le travail de ses membres.

Ce premier rapport d'activité, dont j'ai le plaisir de signer la préface, comprend les réflexions et sujets abordés lors de cette première année d'existence ainsi que les mesures concrètes qui ont commencé à être mises en œuvre. Au fil des réunions aussi bien en séances plénières que lors de rencontres spécifiques à chaque commission, les échanges avec des intervenants extérieurs ont été fructueux et les débats passionnants.

Je terminerai en rappelant que la prospective est une démarche continue, car pour être efficace, elle doit être répétitive et se fonder sur des successions d'ajustements et de corrections dans le temps. Face à une société en perpétuel changement, la prise en compte de la prospective par les décideurs est une nécessité. Elle permet de réduire les incertitudes face à l'avenir, et de mieux choisir les priorités. Le rôle du Conseil Stratégique pour l'Attractivité sera de continuer à éclairer, dans les années à venir, les décisions du Gouvernement Princier, de donner des indications sur la route à suivre.

A ce titre je suggère que des débats soient ouverts à des personnalités extérieures, à des acteurs du monde économique international par exemple, afin de bâtir le Monaco de demain que S.A.S. le Prince Souverain a appelé de Ses vœux dans Son discours d'installation du Conseil Stratégique pour l'Attractivité le 16 juin 2011.

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

Michel Roger

Président du Conseil Stratégique pour l'Attractivité



I – LES MISSIONS DU CONSEIL STRATÉGIQUE POUR L'ATTRACTIVITÉ

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

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

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

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

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

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

II – LA COMPOSITION DU CONSEIL STRATÉGIQUE POUR L'ATTRACTIVITÉ

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

Les membres de droit :

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

Les personnalités qualifiées :

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

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'Économie, lequel est secondé par M. Emmanuel FALCO, consultant.



III – LES COMMISSIONS

Cinq commissions ont été constituées :

- Commission Destination Monaco
- Commission Finances
- Commission Qualité de Vie
- Commission Immobilier
- Commission Grande Plaisance / Shipping

Chacune de ces commissions s'est réunie 6 fois en moyenne entre le 1er octobre 2011 et le 06 juillet 2012.

Ces Commissions sont présidées par une personnalité qualifiée.

La méthodologie employée par le Secrétariat Général du Conseil Stratégique pour l'Attractivité a été la «méthodologie METAPLAN». Cette méthodologie a été présentée à l'ensemble des membres des différentes commissions et a suscité leur approbation.

Cet outil « METAPLAN » a permis à chacun des membres de mettre en avant ses propres idées sur les thématiques à traiter. Un certain nombre d'idées communes ont émergé, celles-ci ont été regroupées par grandes thématiques et analysées par les commissions.

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

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

- Stéphane VALERI, Conseiller de Gouvernement pour les Affaires Sociales et la Santé
- Paul MASSERON, Conseiller de Gouvernement pour l'Intérieur accompagné de André MULHBERGER, Directeur de la Sécurité Publique
- Stéphane BRUNO, Conseiller Technique au Ministère d'État
- Jean-Michel MANZONE, Directeur de la Prospective de l'Urbanisme et de la Mobilité accompagné de son adjoint Frédéric KAPPLER
- Lionel GALFRE, Directeur de l'Institut Monégasque de la Statistique et des Études Économiques
- Christophe PIERRE, Directeur des Communications Électroniques
- Martin PERONNET, Directeur général de Monaco Télécom accompagné de son équipe dirigeante
- Claude VALION, Président Délégué de la Société d'Exploitation et de Gestion des Entrepôts Douaniers de Monaco
- 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

Plusieurs réunions plénières ont été organisées entre le Conseil Stratégique pour l'Attractivité et les membres du Gouvernement afin de discuter des 57 propositions mises en avant par les commissions lors de leurs travaux, aboutissant à la mise en œuvre opérationnelles d'actions concrètes.

3.1 – COMMISSION DESTINATION MONACO

3.1.1 COMPOSITION

Cette Commission est présidée par M. KEUSSEOGLU.

Les membres de cette commission sont :

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



3.1.2 THÈMES ABORDÉS

LES CIBLES

Cette première thématique permettra de pouvoir identifier les personnes susceptibles d'être intéressées par la destination Monaco sans négliger néanmoins la population déjà résidente. Les différents types de clientèle (catégories sociales, nationalités) n'ont pas les mêmes besoins et les membres s'attacheront à sectoriser les besoins de chacun.

CAPTATION DE LA CLIENTELE

Une fois les populations cibles définies, une analyse par rapport aux structures existantes et à créer sera menée pour que la clientèle dépense à Monaco. Cela passe d'abord par une bonne communication à l'étranger dans des médias qu'il conviendra de choisir spécifiquement, mais aussi par un accueil client à améliorer.

LES LOISIRS

Monaco propose de nombreux événements en matière de culture et de sport. Toutefois, il semble que le résident ainsi que le touriste « se perdent » par la multiplicité des offres. Doit-on adapter l'offre à une certaine catégorie sociale ou l'étendre à une plus large ?

Quelles prestations offrir à ces catégories de personnes qui souhaitent de l'entertainment ? l'offre est-elle encore adaptée ?

3.1.3 PROPOSITIONS

UNE EXCELLENCE, UNE DIFFERENCE, UNE EXCEPTION SUR 2KM² 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'événements exceptionnels nouveaux et modernes : show internationaux (élitiste et populaire), mini fashion week, événements 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 redynamiser 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

3.2 – COMMISSION FINANCES

3.2.1 COMPOSITION

Cette Commission est présidée par Anthony TORRIANI.

Les membres de cette commission sont :

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



3.2.2 THÈMES ABORDÉS

LES CIBLES VISEES PAR LE SECTEUR DE LA FINANCE

Les cibles visées sont aussi bien les clients, que les banques elles-mêmes mais aussi les entreprises. Comment se positionner sur la place financière monégasque pour attirer et pérenniser ces personnes, ces établissements bancaires ou ces sociétés ?

Un état des lieux des capacités d'accueil actuelles devrait être effectué notamment en matière d'infrastructures. Cela permettrait de visualiser dans quelle mesure peut se faire le développement des dites infrastructures dans le contexte actuel et quelles sont les axes à privilégier dans le futur pour favoriser la croissance.

ADAPTATION INDISPENSABLE ET RAPIDE DU CADRE JURIDIQUE

Alors même que certaines structures de gestion sont existantes, aucun cadre réglementaire ne les régit. Pour dissiper ce flou, une révision des textes législatifs est indispensable. C'est le cas pour les Family Office, la fiscalité liée aux activités financières et connexes ainsi que pour l'installation de certains type mode de gestion de porte-feuille.

AMELIORATION DE LA COMPETITIVITE DE LA PLACE FINANCIERE

Monaco se doit d'être un centre d'excellence en matière financière. Une logistique d'attraction, une analyse du secteur financier, une communication et un marketing ciblés sur ce secteur pourront être étudiées afin d'attirer de nouveaux investisseurs.

Les différentes idées émises, et non exhaustives, pourraient consister en la création d'un nouveau modèle de l'image de vie à Monaco, de développer le milieu des assurances et de diversifier la clientèle (nouveaux gestionnaires de fortune et/ou de fonds d'investissement).

3.2.3 PROPOSITIONS

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/optimalisation 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.

3.3 – COMMISSION QUALITÉ DE VIE

3.3.1 COMPOSITION

Cette Commission est présidée par Robert CALCAGNO.

Les membres de cette commission sont :

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



3.3.2 THÈMES ABORDÉS

ACCUEIL / INFORMATION / INTEGRATION

L'accueil est le thème récurrent pour l'ensemble des membres. Cela concerne aussi bien les nouveaux arrivants désireux de s'implanter en terre monégasque devant effectuer de nombreuses démarches administratives que l'accueil au quotidien dans les établissements hôteliers, commerces et restaurants.

Force est de constater que la population étrangère est majoritaire à Monaco est que celle-ci est dans une démarche d'intégration qui n'est pas simple pour s'établir à Monaco soit dans le cadre d'activités économiques mais également au plan familial. Quelles sont les structures à mettre en place pour que ces nouveaux arrivants se sentent bien accueillis et considérés ?...

URBANISME

L'exiguïté du territoire monégasque conduit à des demandes apparemment inconciliables : plus de logements privés et domaniaux, plus de bureaux, plus d'industries ou de commerces, des transports plus faciles...etc. La conservation du patrimoine et le renouvellement urbain sont-elles antinomiques?

Une des réflexions qui pourra être menée sera sur la hauteur et la verticalité des immeubles.

SECURITE

La sécurité est un élément essentiel : « l'image de marque même de la Principauté ». Alors que souvent ailleurs on parle de sentiment d'insécurité, à Monaco c'est le sentiment de sécurité qui prime. Quelles sont les moyens d'actions de la Sûreté Publique sur le territoire ?

INFRASTRUCTURES / TRANSPORTS

Pourront être évoqués au sein de ce thème des sujets aussi variés que les infrastructures routières, de l'information (télécommunication) ainsi que des services associés.

Ce thème regroupe les sujets liés à la circulation (entrée de ville, intra muros), aux travaux en ville, aux cheminements piétons (poussettes, handicapés) et aux transports publics (taxis, bus).

Un autre aspect est le développement des infrastructures pour dynamiser l'économie : bureaux et commerces à Monaco, logements dans les communes limitrophes.

ENVIRONNEMENT

Les qualités de l'air et du bien être abordées dans ce thème : pollution, nuisance sonore...

ENVIRONNEMENT FAMILIAL

Ce volet thématique touche au foyer familial, à la scolarité des enfants, aux activités pouvant leur être proposées (développement des espaces publics, activités sportives), aux problèmes auxquels sont confrontés les mineurs (drogue, alcool, proximité des réseaux de prostitution...)

SANTE

Les membres de la Commission ont souhaité travailler sur le positionnement stratégique du pôle santé monégasque.

Quels sont les choix qui ont conduit à l'orientation choisie par le Centre Hospitalier Princesse Grace en matière de spécialités médicales (cardiologie...). Il est indispensable d'avoir un hôpital généraliste de proximité de qualité et être capable de conseiller les patients. La connaissance de l'anglais dans les services médicaux apparaît nécessaire. Néanmoins, l'hôpital se doit de rester également un hôpital de proximité.



LOISIRS

La culture, le cinéma, le shopping seront autant de thèmes abordés ici : offre commerciale, diversité des manifestations (genre, type de public, tarif)...

COMMUNICATION/ BRANDING

L'attractivité est non seulement une question de fait, mais aussi une question de perception. Il faut améliorer cette perception tant à Monaco, qu'à l'extérieur en communiquant sur le système de santé, les infrastructures scolaires, les avantages économiques et financiers pour s'implanter à Monaco.

3.3.3 PROPOSITIONS

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 : hôtesses 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.

3.4 – COMMISSION IMMOBILIER

3.4.1 COMPOSITION

Cette Commission est présidée par Michel DOTTA.

Les membres de cette commission sont :

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

3.4.2 THÈMES ABORDÉS

ADAPTATION DE L'OFFRE A LA CLIENTELE

Les membres de la Commission ont souhaité dans un premier temps obtenir un état des lieux de l'existant en typologie d'appartements et connaître l'évolution du marché (achat/vente) depuis ces dernières années. Les travaux sur ce thème concerneront par la suite la typologie de clientèle à laquelle l'offre devra s'adapter : prestations offertes, surface et nombre de pièces des appartements.

EXTENSION EN MER / RECHERCHE DE NOUVEAUX ESPACES

De part la géographie de Monaco qui se limite à 2km², l'accueil de nouveaux résidents ainsi que de nouvelles activités reposera sur l'obtention de nouvelles surfaces de construction. L'extension en mer semble la solution idéale, d'autres surfaces peuvent-elles être utilisées à des fins de constructions (ex : relocalisation du Stade Louis...) ?

CADRE REGLEMENTAIRE

Deux sujets principaux se dégagent de ce thème : les rapports bailleurs/locataires et les modifications des règlements d'urbanisme (quartiers ordonnancés) et de voirie (OS 3647 du 9 septembre 1966 modifiée)

Dans le premier cas, doit-on revoir les statuts du secteur protégé ? Devons-nous nous orienter vers une meilleure protection du locataire ? Les textes sur les baux commerciaux ne devraient-ils pas être mis à l'étude ?...



Dans le deuxième cas, certaines modifications de réglementation pourraient être soumises aux membres du secteur immobilier et/ou de la promotion immobilière afin d'éviter que certains investisseurs ayant versés plusieurs millions pour un appartement vue mer se voient construire une tour devant chez eux quelques années après.

Quid des servitudes dans le secteur de Monte-Carlo (dites servitude « François Blanc ») ?

Dans le même ordre d'idée, les réflexions concernant les hauteurs sous-plafond pourraient être revues dans un souci d'harmonisation : appartement à 3.3m, veranda à 2.3m...

DEVELOPPEMENT DE L'OFFRE « BUREAUX »

Le développement de l'économie repose sur la possibilité pour les entreprises de la place de pouvoir se développer et pour les nouvelles entreprises de pouvoir venir s'installer. Or les membres font remarquer que Monaco manque de surfaces de bureaux pour répondre à ces deux problématiques.

3.4.3 PROPOSITIONS

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).



CROISIÈRES

Le choix des croisières est un choix stratégique et les retombées économiques doivent être évaluées afin de savoir s'il vaut mieux développer l'activité yachting que celle des croisières. M. d'Alessandri fait part d'une étude en cours qu'il pourra faire partager aux membres une fois les résultats connus.

PAVILLON MONEGASQUE

Les membres s'accordent à dire qu'il est nécessaire de créer un pavillon monégasque pour les professionnels. Les réflexions s'engagent sur des régimes spéciaux pour les sociétés de shipping, dans le domaine social (charges et droit patronal), fiscal (droits et taxes) ainsi que l'activité de leasing qui serait une importante source de nouvelles recettes.

3.5 – COMMISSION GRANDE PLAISANCE / SHIPPING

3.5.1 COMPOSITION

Cette Commission est présidée par Bernard d'ALESSANDRI.

Les membres de cette commission sont :

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

3.5.2 THÈMES ABORDÉS

Le Port est considéré comme un écrin orienté vers une clientèle haut de gamme aussi bien du côté des amateurs que des croisiéristes. On parle alors d'excellence, et ce dans tous les domaines.

ATTRACTIVITE DU PORT

Ce thème part du constat qu'il convient d'améliorer la qualité d'attractivité du Port qui ne reflète pas l'image véhiculée par Monaco.

Les sujets abordés pourront être les travaux du Port, le plan de mouillage, l'accueil des plaisanciers, les services offerts, l'aménagement (parking, mobilier urbain, revêtement, pour une mise en valeur du site), le calendrier des manifestations (le Port a-t-il vocation à accueillir tout type d'événements non liés au nautisme ?) et les retombées économiques des investissements pour dynamiser ce site...

NOUVELLES IDEES

Quelles sont les nouvelles mesures à mettre en œuvre pour attirer de nouvelles recettes et favoriser l'attractivité économique de ce lieu d'exception ?

Ce sujet pourra être traité d'un point de vue juridique et social. Seront abordés le yachting, le shipping et les croisières notamment au regard de meilleures pratiques déjà éprouvées dans d'autres pays.

CHOIX STRATEGIQUE SUR LE PORT

En fonction des idées proposées dans les deux thèmes précédents, une vision plus globale du devenir du Port pourra se dégager et un certain nombre de priorités pourront être mises en avant.

3.5.3 PROPOSITIONS

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 amateurs 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 amateurs en période hivernale par la création d'événements 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 amateurs 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.

IV – LES GRANDS AXES DE RÉFLEXION ENGAGÉS PAR LE GOUVERNEMENT SUR LES PROPOSITIONS



Le Conseil Stratégique pour l'Attractivité a présenté le 8 février 2012 au Gouvernement Princier différentes propositions ou suggestions, dans le cadre de la mission qui lui a été confiée. Le Gouvernement a ensuite fait part lors des réunions plénières du 30 mars et du 6 avril 2012, après une étude poussée de chaque sujet par l'ensemble des services administratifs concernés, des grandes orientations et des chantiers qui étaient déjà en cours et d'autres qui seront en œuvre en intégrant la réflexion des membres du Conseil.

Au sein de ces propositions se dégagent des lignes force que le Gouvernement a eu l'intention de retenir dès maintenant même si leur application devra être échelonnée dans le temps : l'accueil, la réduction des délais administratifs, la relation Administration / Usagers ...

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

4.1 L'ACCUEIL

Parmi les propositions ou suggestions faites, figure l'idée de mettre en place un Plan destiné à améliorer encore davantage l'accueil - surtout sa qualité et sous toutes ses formes - qui est réservé sur le territoire monégasque, aussi bien dans le secteur privé que dans le secteur public.

Le Gouvernement Princier a très volontiers pris en considération le souhait du Conseil Stratégique pour l'Attractivité de voir être mises en œuvre des mesures concrètes pour sensibiliser l'ensemble des acteurs de la Principauté sur la nécessité de renforcer l'excellence des moyens et des rapports humains dans toutes les situations qui peuvent se rencontrer sur le territoire monégasque.

Le Gouvernement Princier a souligné que la proposition du Conseil Stratégique pour l'Attractivité d'élaborer un Plan «Accueil» global pour Monaco rejoignait tout à fait les préoccupations et objectifs des Pouvoirs Publics qui ont d'ores et déjà commencé à mettre en application un certain nombre de mesures de modernisation et de simplification dans les Services administratifs.

Il a ainsi été considéré que le Plan demandé complétait assez naturellement le dispositif interne au secteur public mais aussi les d'initiatives déjà prises - ou en cours de l'être - dans plusieurs secteurs économiques ou dans des entreprises bien déterminées.

Dès avril 2012, un Groupe de travail «CSA/Administration» chargé d'approfondir les différents aspects de l'accueil (au sens très large) a été constitué sous la présidence de S.E. Henri Fissore. Celui-ci a confié à un comité de pilotage et à un comité de rédaction le soin de présenter des mesures pratiques (composition détaillée du Plan, rédaction de documents, propositions concrètes d'organisation...) et de faire part de ses premières réflexions.

Il s'est avéré ainsi très opportun de souligner au Gouvernement l'opportunité :

- De tenir compte du fait que la qualité de l'accueil avait davantage progressé en Asie et en Amérique du Nord qu'en Europe au cours des vingt dernières années et d'en tirer les conséquences,
- De considérer qu'un engagement fort et permanent des Autorités dans ce domaine était essentiel pour sensibiliser l'ensemble de la population,
- De faire en sorte que le Plan mis en œuvre puisse s'appuyer sur un état d'esprit et sur un volontarisme, ainsi que sur des dispositions concrètes arrêtées ou suggérées,
- De confier à l'Administration un rôle moteur et incitatif, chacun étant ensuite en mesure de renforcer la qualité de l'accueil en fonction de ses spécificités et de ses moyens,
- D'organiser impérativement un suivi de ce Plan (mise en place d'indicateurs, développement de l'information, constitution et étude de questionnaires, mesures des performances, labels de qualité...)
- De poursuivre et d'aider des actions de formation spécifiques à l'accueil et au management,
- De tout mettre en œuvre pour que le Plan «Accueil» soit pérenne et fasse l'objet de la meilleure communication,
- De faire en sorte que cette initiative public/privé soit exemplaire au niveau de la concertation, de la réflexion, de la collaboration et de l'échange d'expériences et d'informations.

Le Gouvernement Princier a pris connaissance des travaux menés par le Groupe mixte précité et a décidé de prendre un certain nombre de mesures destinées à lancer le Plan «Accueil» global pour la Principauté. Ces dispositions s'inspirent largement des orientations transmises par de nombreux membres du Conseil Stratégique pour l'Attractivité et des conclusions retenues par les différents comités et groupes de travail consultés. Elles ont fait l'objet d'une présentation lors d'une conférence de presse particulière et pourront encore être complétées ou affinées en fonction des circonstances.

Le Plan «Accueil» récemment arrêté par le Gouvernement Princier comporte les grandes lignes suivantes :

- Le renforcement de l'accueil constitue désormais l'une des priorités gouvernementales.
- Les mesures arrêtées doivent avoir un effet à très long terme.
- La poursuite de la modernisation de l'Administration est une des conditions à l'amélioration de l'accueil.
- Des documents spécifiques doivent servir de support à l'opération.
- Le Groupe de travail «CSA/Administration» sur l'accueil continuera à se réunir dans le futur et à faire part de ses idées et suggestions.
- Le Monaco Welcome & Business Office est chargé d'assurer le suivi du Plan au niveau du secteur privé.
- Un Comité «Public/Privé» chapeautera l'organisation et la mise en pratique du Plan.
- Les actions de formation à l'accueil seront renouvelées et étendues dans la mesure du possible.
- Les actions de formation sur l'accueil et le management feront l'objet d'un soutien financier.
- Les moyens d'information et de communication de l'État seront utilisés pour la réussite du Plan.
- Les rapports et liens privé-public existants en matière d'accueil seront renforcés tandis que les initiatives prises par le Gouvernement dans le passé (MPLC,...) seront poursuivies.

Le Gouvernement Princier s'est efforcé de tenir compte des impératifs budgétaires mais aussi d'être pragmatique et de retenir le terme «excellence» comme objectif prioritaire.

Il a enfin jugé opportun que la politique de l'accueil en Principauté soit le résultat d'échanges entre les secteurs privé et public et constitue l'un des grands axes du Programme Gouvernemental d'Action.

Dans la continuité de ce programme d'action, sera lancé à l'automne 2012 un livret d'accueil primo-arrivants édité en trois langues (français, anglais, italien) contenant toutes les informations nécessaires pour s'installer en Principauté (résidents et acteurs économiques).

4.2 LA RÉDUCTION DES DÉLAIS ADMINISTRATIFS

4.2.1 DOSSIERS DE BOURSE D'ÉTUDES

Des améliorations importantes, destinées à réduire les délais d'instruction et de paiement, ont été apportées au traitement des bourses d'études à partir de l'année scolaire 2011/2012.

Désormais, une fois les dossiers instruits par la Direction de l'Éducation Nationale de la Jeunesse et des Sports et validés par le Contrôle Général des Dépenses, les candidats dont la demande est acceptée en sont informés directement, sans attendre la réunion de la Commission des Bourses d'Études.

Dans le même temps, un premier versement est réalisé lorsque le dossier est complet (l'allocation forfaitaire pour les monégasques ou 40% du montant de la bourse pour les autres catégories).

Dans le cas de dossiers incomplets, les candidats monégasques perçoivent malgré tout l'allocation forfaitaire, le solde étant subordonné à la communication de certains documents manquants.

Grâce à ce dispositif, les premiers courriers de décision sont désormais envoyés dès le mois de juillet et les premiers versements interviennent à partir du mois d'août, soit environ trois mois plus tôt qu'avant l'application de ces nouvelles mesures.

Ainsi au mois de novembre 2011, 349 certificats de paiements avaient été établis contre 181 à la même période l'année précédente.



4.2.2 SOUTIEN ET PROTECTION SOCIALE DES ARTISTES PROFESSIONNELS INDÉPENDANTS

L'encadrement mis en place par la Direction des Affaires Culturelles, en étroite collaboration avec la Direction de l'Expansion Economique et l'IMSEE, permet de proposer, dans le respect des critères d'éligibilité, la solution la plus adaptée aux attentes du pétitionnaire.

La réunion de la commission à chaque réception d'un dossier de demande complet a permis de réduire à 3 mois maximum le délai d'instruction de cette demande, contre 6 mois précédemment.

4.2.3 AUTORISATION DE COMMERCE

Courant 2011, il a été souhaité une refonte des procédures d'instruction des dossiers d'autorisations de commerce. A cet effet, les experts-comptables, notaires et conseillers juridiques monégasques ont été consultés et réunis à plusieurs reprises. Il ont également pu tester pendant plusieurs mois la procédure avec les nouvelles pièces demandées.

La première phase de simplification a constitué en une refonte des documents demandés aux administrés. Grâce au travail de rationalisation, le nombre de pièces requises a été très clairement diminué. Désormais, moins de dix pièces sont requises pour pouvoir déposer un dossier de demande à la Direction de l'Expansion Economique contre jusqu'à dix-neuf avant.

Les formulaires à remplir ont également été synthétisés, tout en maintenant la qualité des informations, essentielles à la délivrance de l'autorisation d'exercer.

Un pas de plus a été franchi dans la facilitation des procédures de création d'entreprises depuis le 3 octobre 2011 avec la mise en place d'un guichet de formalités centralisées « post-autorisation ». Ainsi, les professionnels et les administrés s'adressent à un interlocuteur unique, la Direction de l'Expansion Economique, auprès duquel ils peuvent effectuer les démarches qui suivent la délivrance d'exercer en Principauté alors qu'auparavant ils devaient se déplacer afin de procéder aux formalités de dépôt du Greffe général et de publicité au Journal Officiel.

En complément, un outil informatique type «Workflow» a été créé dans l'objectif de réduire les délais administratifs : suppression des modalités traditionnelles d'instruction sur support papier, lesquelles nécessitaient une navette entre les services administratifs intéressés au profit d'une interrogation des services sur les dossiers entrant dans leur champ de compétences.

Cette nouvelle procédure permet aux entrepreneurs de démarrer plus rapidement leur activité car elle a permis un gain de temps substantiel, la délivrance d'autorisation étant de un mois et demi, délai qui a été divisé par trois par rapport à avant.

Il est à noter que l'instruction du dossier des pétitionnaires orientés par le Monaco Welcome & Business Office, réalisée en amont du dépôt de la demande, qui comprend notamment un entretien préalable, permet d'accélérer le processus une fois le dossier déposé.

4.2.4 PRÊTS À LA FAMILLE

Pour les prêts à la famille, fin novembre 2011, le Département des Affaires Sociales et de la Santé ainsi que celui des Finances et de l'Economie, ont donné leur accord sur la mise en place d'une nouvelle procédure afin d'accélérer l'instruction des demandes.

4.2.5 ALLOCATION NAISSANCE

Courant juillet 2011, le Département des Affaires Sociales et de la Santé a donné son accord à la mise en place d'une nouvelle procédure, afin d'accélérer l'instruction des demandes d'allocations à la naissance.

Le Service Social, qui faisait une double vérification des pièces requises, n'est plus consulté.



4.2.6 INSTRUCTION DES PERMIS DE CONSTRUIRE

Réglementairement, le délai d'instruction d'un dossier de permis de construire ou d'un accord préalable est au total de 6 mois et 45 jours repartit comme suit :

- Récépissé : 2 mois après dépôt du dossier de permis de construire (cf. article 2 de l'Ordonnance Souveraine n°3.647 du 9 septembre 1966, modifiée).
- Instruction du dossier : 4 mois après la délivrance du récépissé (cf. article 8 de l'Ordonnance Souveraine n°3.647 du 9 septembre 1966, modifiée).
- Délai supplémentaire : 45 jours après les 4 mois (cf. article 9 de l'Ordonnance Souveraine n°3.647 du 9 septembre 1966, modifiée).

Deux grandes formes de demandes d'autorisation de construire sont déposées à la Direction de la Prospective de l'Urbanisme et de la Mobilité :

- les dossiers concernant les modifications intérieures des locaux à usage d'habitation ainsi que ceux ne modifiant pas fondamentalement l'aspect extérieur des bâtiments, qui sont généralement instruits et éventuellement autorisés dans un délai global maximal de 15 jours, s'il n'y a pas de consultation extérieure.
Les dossiers devant être soumis à l'avis de la Commission Technique sont généralement instruits sous 15 jours (délai variable, dépendant des avis de différents services).
- les dossiers liés à des constructions neuves (opérations immobilières par exemple) ou ceux comportant des modifications extérieures importantes nécessitant un passage en Comité Consultatif pour la Construction et éventuellement en Conseil Communal, devant être approuvé en Conseil de Gouvernement, qui entrent dans le cadre réglementaire exposé plus haut.

Il est indiqué que le service instructeur commence dès que possible l'instruction des dossiers de permis de construire sans attendre la date de l'envoi du récépissé au pétitionnaire.

D'autre part la refonte réglementaire de l'Ordonnance Souveraine n°3.647 du 9 septembre 1966, modifiée, va engendrer une augmentation de pièces nécessaires à la composition du dossier de demande d'autorisation, engendrant une étude plus conséquente sans modifications des délais d'instruction.

4.2.7 GESTION DES ÉQUIPEMENTS CULTURELS

Le processus de rationalisation et de mutualisation, initié en 2012 par la Direction des Affaires Culturelles, a pour objet de fournir des services plus adaptés aux utilisateurs et de réduire sensiblement les délais entre la prise d'option et la confirmation de réservation d'un équipement.

4.2.8 REMBOURSEMENT DES ADMINISTRÉS

L'utilisation systématique des outils informatiques les plus modernes et de la technicité acquise au travers des traitements des règlements des fournisseurs de l'État, la Trésorerie Générale des Finances devient le référent en matière de virement, des coordonnées bancaires de l'ensemble des usagers de l'Administration avec l'objectif de minimiser les rejets et de ramener le délai moyen de paiement sous les trois jours.

4.3 LES RELATIONS ADMINISTRATION/USAGERS

La modernisation de l'Administration se poursuit au travers d'une démarche projet baptisée MOSAR (Modernisation du Service public pour une Administration Responsable). Ce projet se décompose en plusieurs chantiers et notamment un chantier consacré aux usagers. En effet, La relation avec les usagers exige d'être à l'écoute afin de répondre au mieux à leurs attentes.

Le chantier « Usagers » porte sur 2 thèmes principaux que sont l'accueil et l'optimisation du service (en relation étroite avec la mission de la Direction de l'Administration et de l'Information aux Usagers, au travers notamment du développement de l'e-administration).

Afin d'améliorer l'accueil au sein de l'Administration plusieurs mesures ont été mises en œuvre ces derniers mois à l'initiative du projet MOSAR et des Départements Ministériels, d'autres sont en cours d'exécution.

4.3.1 CONDITIONS D'ACCUEIL

Les travaux en cours pour améliorer l'accueil du public au sein des services sont :

- Rénovation du Hall du Gouvernement (travaux en cours – livraison début septembre 2012).
- Nouvelle salle d'examen du code de conduite plus confortable et conviviale avec surveillance à distance et un accès spécifique pour les personnes à mobilité réduite.

4.3.2 FORMATION

Différentes sessions spécifiques en fonction des catégories de personnels administratifs sont organisés pour répondre spécifiquement aux besoins de l'utilisateur :

- Sessions de formation sur les bases du métier d'accueil en partenariat avec la Fédération Patronale : formation mixte privé-public avec la participation du personnel d'accueil du Centre de Presse, de la Direction du Tourisme et des Congrès, du Monaco Welcome & Business Office, du Centre Hospitalier Princesse Grace (démarche complémentaire à la mise en place d'hôtesse d'accueil-interprètes au niveau de l'accueil des Urgences) et du Musée Océanographique.
- Sessions de formation accueil physique pour 220 fonctionnaires et agents en contact avec les usagers (formations en français, anglais et italien).
- Sessions de formation accueil téléphonique en cours pour 140 fonctionnaires et agents. Harmonisation des formules d'accueil téléphonique dans les directions et services de l'Administration.
- une formation de Secrétaire médicale intégrant les volets « accueil et langues » est mise en œuvre conjointement entre le C.H.P.G. et le Service de l'Emploi.

4.3.3 ACCUEIL PHYSIQUE

Tous les fonctionnaires et agents en contact avec le public porteront d'ici peu des badges nominatifs mentionnant le prénom et les langues parlées afin d'établir une véritable relation entre l'administré et l'agent du service public.

EXEMPLE DE LA DIRECTION DE LA SÛRETÉ PUBLIQUE

La journée continue a été mise en place au sein du Secrétariat de Simple Police, ce qui permet aux usagers d'avoir un accès continu à ce service de 9h à 17h, comme dans les autres services ouverts au public de l'Administration.

Pour renforcer le contact avec la population, des fonctionnaires de police ont été fidélisés par secteur, et un officier a pris contact avec l'ensemble des syndicats d'immeubles pour expliquer la stratégie de prévention déployée par la Direction de la Sécurité Publique, démarche qui a reçu un excellent accueil de la part des intéressés. C'est le cas également des contrôleurs de la Direction de la Prospective, de l'Urbanisme et de la Mobilité qui circulent en permanence dans la Principauté afin d'effectuer des contrôles réguliers et d'accompagner les administrés pour diverses démarches (ravalement de façade, installation d'unités extérieures de climatisation, emprises de chantier...).



EXEMPLE DE LA DIRECTION DE LA DIRECTION DU TOURISME ET DES CONGRÈS

Direction du Tourisme et des Congrès, principale porte d'entrée des touristes désireux de visiter la Principauté, de meilleures conditions leur sont offertes : optimisation de l'espace accueil avec installation d'un nouveau mobilier et mise en place d'écrans intégrés diffusant des films sur le Pays, adaptation des horaires d'ouverture avec des amplitudes plus importantes durant la période estivale, remplacement des vitrines par de l'affichage et bientôt un écran au sein du hall d'accueil permettant la diffusion d'affiches en remplacement du panneau d'affichage actuel. De nouveaux écrans ont également été disposés en ville pour une meilleure diffusion de l'information.

L'accueil pour les personnes à mobilité réduite a également été prévu avec la réalisation d'une rampe pour l'accès à la Direction du Tourisme en 2011 et équipement d'un comptoir d'accueil avec accès handicapés pour l'antenne de cette Direction installée à la gare ferroviaire. En complément, depuis 2012, une application readspeaker a été développée permettant aux personnes malvoyantes d'entendre le texte des pages de différentes rubriques d'information du site web de la Direction du Tourisme.

Par ailleurs, des espaces Bienvenue ont été ouverts avec la ville de Nice au sein des terminaux T1 et T2 de l'aéroport de Nice Côte d'Azur depuis décembre 2011. En complément des hôtesse, des bornes interactives ont été installées à la disposition du public.

D'une manière générale, les différents services du Gouvernement sont à l'écoute des administrés afin de répondre dans les meilleurs délais à leurs demandes. Dans la mesure du possible et très souvent à leur convenance, l'administré est reçu dans les jours suivants sa demande, ou, s'il se présente dans les locaux, un agent est à l'écoute de sa requête.

4.3.4 ACCUEIL TÉLÉPHONIQUE

Les demandes de renseignements des administrés sont très souvent effectuées par téléphone et les agents essaient d'y répondre directement si cela est possible.

Toutefois, dans un souci d'amélioration du service rendu, des actions seront prochainement mises en œuvre :

- Nouveau message d'accueil téléphonique en 3 langues : français, italien et anglais, et de la nouvelle musique au standard du Ministère d'État
- La nouvelle musique sera déployée dans l'ensemble des services de l'Administration dans un souci d'harmonisation.



Les sites Internet des établissements scolaires, notamment ceux des écoles primaires, ont été développés et actualisés au cours de l'année scolaire 2011/2012 ; les familles y trouvent désormais des informations liées au fonctionnement et à la vie de l'établissement.

Enfin, grâce à la mise en service d'une nouvelle application de gestion des inscriptions du Pass'sport culture 2012, un planning individuel des activités réservées est désormais communiqué à chaque bénéficiaire, ce qui constitue une amélioration de l'organisation administrative des activités.

DÉPÔT DES OFFRES D'EMPLOI À DESTINATION DES ENTREPRISES DE LA PRINCIPAUTÉ

Celui-ci permet aux entreprises recherchant de nouveaux collaborateurs, de déposer leurs offres d'emploi directement via le portail Internet du Gouvernement.

Entièrement sécurisée grâce à la protection d'un double mot de passe, cette nouvelle procédure offre de nombreux avantages à ses utilisateurs. L'accès 24h/24h au téléservice procure également une grande flexibilité horaire aux employeurs et leur permet de souscrire à ce service depuis tout support informatique et quelque en soit le lieu.

L'ergonomie des formulaires, dont certains champs sont pré-remplis, facilite l'utilisation du système. Elle présente un menu permettant à l'employeur d'accéder et de visionner les informations liées à son historique des offres.

En outre, l'employeur a la possibilité de dupliquer les offres déjà émises, permettant de nouveau un gain de temps, notamment pour les entreprises amenées à recruter régulièrement le même type de personnel.

Enfin l'employeur pourra suivre en temps réel le statut du dépôt de son offre, qu'elle soit en cours de traitement et/ou de validation.

Cette nouvelle mesure renforce le dispositif déjà existant en terme d'administration électronique, et rapproche davantage les utilisateurs des Services du Gouvernement.

Le Gouvernement poursuit ainsi son effort de modernisation du Service Public au travers d'une nouvelle télé-procédure qui accompagnera les entreprises de Monaco dans leur développement.

De plus, la Direction du Travail œuvre également actuellement dans une optique de partenariat avec les entreprises (contacts et visites en entreprises, organisation de rencontres comme le Forum de la Formation en Alternance, participation aux événements de groupements ou associations...), et ce, dans le cadre d'une démarche d'information générale.

EN MATIÈRE DE LOCAUX COMMERCIAUX ET À USAGE D'HABITATION

Le registre des échanges d'appartement domaniaux est désormais consultable en ligne sur le site du Gouvernement depuis 2012. En outre, l'ensemble des formulaires de demandes pour les trois secteurs : Domanial, Protégé, Aides au logement ainsi que les dossiers d'appels à candidatures des locaux commerciaux sont téléchargeables.

DÉMATÉRIALISATION DES PROCÉDURES ET OBLIGATIONS FISCALES

S'agissant de la dématérialisation de la procédure de remboursement de la T.V.A. acquittée par un assujetti monégasque auprès de l'un des États-membres de l'Union Européenne, ceux-ci peuvent maintenant souscrire en ligne et adresser leurs demandes de remboursement auprès des dits États.

Une application permettant de gérer les mandataires, les déclarations de changement ou d'absence de changement des bénéficiaires économiques effectifs ainsi que les paiements dans le cadre de la loi n°1.381 en date du 29 juin 2011, a quant à elle été développée.

Enfin, des travaux sont actuellement en cours concernant la mise en œuvre d'un télé-service destiné à permettre aux opérateurs monégasques qui effectuent des opérations intra-communautaires de souscrire en ligne leurs Déclarations d'Echanges de Biens.

4.3.5 VISITE DES SERVICES

Une délégation du Comité de Pilotage pour la Modernisation composée de représentants de la société civile et de fonctionnaires, a procédé à de nombreuses visites des services recevant des usagers.

Directions et services ayant fait l'objet d'une visite :

- Direction de l'Expansion Économique
- Services des Titres de Circulation
- Direction de la Sûreté Publique (service résidents)
- Direction du Travail
- Direction de l'Habitat
- Direction des Services Fiscaux
- Service des Parkings Publics
- Direction du Tourisme et des Congrès
- Direction de l'Action Sanitaire et Sociale (divisions Aide Sociale et Action Sociale)
- Direction de l'Éducation Nationale de la Jeunesse et des Sports
- Service des Prestations Médicales de l'État
- Direction des Ressources Humaines et de la Formation de la Fonction Publique
- Stade Louis II

Ces visites permettent de s'assurer que les conditions d'accueil et la qualité des services délivrés (qualité des locaux, horaires d'ouverture, confidentialité, temps d'attente, procédures...) sont à la hauteur des standards nécessaires pour une Administration moderne et efficace. Ces visites constituent donc un vecteur essentiel pour renforcer l'attractivité.

À l'issue de ces visites, la délégation a établi un compte-rendu et soumis des recommandations au Comité de Pilotage afin d'améliorer l'accueil et le service rendu aux usagers. Certaines de ces recommandations ont été retenues et ont donné lieu à des rénovations et réaménagements des locaux (services Fiscaux, service des Titres de Circulation, Hall du Gouvernement) ainsi qu'à des projets de réaménagement qui sont en cours d'élaboration (services Fiscaux, Service des Parkings Publics). Ces visites permettent également de recenser les besoins en matière de formation et de matériel en vue d'améliorer le service rendu aux usagers.

4.3.6 LA MISE EN PLACE DES TÉLÉ-PROCÉDURES

TRAITEMENT DES DOSSIERS DE BOURSE D'ÉTUDES

Un programme informatique de simulation permettant aux candidats de calculer une estimation du montant de leur bourse a été mis en ligne en 2011. Accessible sur le site Internet du Gouvernement, cet outil de simulation répond à la demande des familles qui souhaitent avoir une indication du montant pouvant leur être alloué, en fonction des revenus du foyer et des études poursuivies.

En complément, des brochures d'informations sur les bourses d'études, de langue et de stage ont été éditées en début d'année 2012 et mises à la disposition des usagers. Destinés aux étudiants et à leur famille, ces fascicules facilitent l'accès à l'information, grâce à leur présentation sous forme de « questions / réponses » ; ils sont disponibles dans tous les établissements scolaires, au Centre d'Information de l'Education Nationale, ainsi que sur le site Internet du Gouvernement.

INFORMATION SUR LES STRUCTURES SCOLAIRES DE LA PRINCIPAUTÉ

Une brochure d'information en anglais regroupant différents renseignements relatifs aux inscriptions scolaires et aux établissements d'enseignement de la Principauté a été éditée en septembre 2011 et mise en ligne sur le site Internet du Gouvernement Princier. Ce document est spécifiquement destiné aux familles étrangères arrivant en Principauté.



4.3.7 LE RÉSEAU DIPLOMATIQUE ET CONSULAIRE

La relation avec les usagers s'effectue également depuis et vers l'étranger pour de futurs investisseurs et/ou résidents. Ainsi, le Département des Relations Extérieures et les services qui lui sont attachés œuvrent quotidiennement au rayonnement de la Principauté de Monaco sur la scène internationale.

De part ses missions, ce Département a une grande pratique du protocole de l'accueil de haut rang et s'attache, en toute circonstance, à traiter avec la plus grande qualité, les demandes des Autorités étrangères (Ministères des Affaires Etrangères, Missions, Ambassades et Consulats étrangers pour la gestion des dossiers en relation avec les affaires Diplomatiques et Consulaires) ou des particuliers qui prennent contact avec la Direction souhaitant avoir des renseignements sur leur séjour en dehors de Monaco (visas).

Ces contacts peuvent également concerner des ressortissants monégasques en difficulté dans des pays étrangers (perte de documents d'identité, de titre de transport, hospitalisation à l'étranger, catastrophes naturelles, ...).

Sont alors mises en œuvre des solutions rapides et s'appuyant sur l'aide :

- Du réseau diplomatique et consulaire monégasque,
- Du réseau diplomatique français,
- Du Secrétariat du Ministère d'État en cas de perte de passeport,
- De l'ensemble des Services de l'Administration capables d'apporter à la Direction leur aide dans la résolution des problématiques rencontrées.

De plus, la politique de Coopération au développement du Gouvernement Princier (ONG internationales, ONG monégasques, Organisations Internationales...), par le suivi et la présence sur le terrain d'agents de l'État, a un impact important sur la qualité de vie des populations aidées, mais donne surtout une image fortement positive de Monaco dans les pays concernés.

Enfin en matière de développement de l'attractivité envers l'étranger, les Ambassadeurs et Consuls monégasques s'appuient sur leur réseau local de grande qualité, pour la prospection d'investisseurs de haut niveau, susceptibles d'investir à Monaco. Ainsi l'élargissement du réseau diplomatique et consulaire monégasque permet de développer davantage les actions à caractère économique ou culturel à l'étranger. Ce réseau apporte une assistance aux organismes publics et privés chargés de la promotion et de la prospection de Monaco à l'extérieur des frontières, ainsi qu'aux entreprises monégasques désirant s'implanter dans un autre pays et aux personnes physiques installées ou se trouvant occasionnellement à l'étranger.

4.3.8 ACTIVITÉS COMMERCIALES À DESTINATION DU PUBLIC ET DES PROFESSIONNELS

ACTIVITÉS PHILATÉLIQUE ET NUMISMATIQUE

Il a été mis en place des procédures qui réduisent les délais de réponse et de livraison. Les commandes passées par courrier, qui représentent encore la majorité des ventes, sont traitées au mieux afin de réduire le délai entre l'encaissement et la livraison. Les limites de l'exercice résident sur les délais de fabrication des timbres fournis par un prestataire extérieur.

Par ailleurs, une refonte du site de l'Office des Emissions de Timbres Poste a été faite en 2011 afin de développer ce support de vente et de promotion indispensable aujourd'hui. Sont ainsi proposés de nouveaux produits comme des encarts personnalisés pour un marché en cours de développement auprès d'une clientèle locale d'entreprises et de particuliers (cartes de vœux).

Le Musée, quant à lui, assure également la vente des monnaies de collection. Pour améliorer le canal de vente et satisfaire une demande importante, une vente sur place et sur demande par mail ou courrier a été développé. De plus, le personnel s'emploie à réduire au maximum les délais de réponse et à assurer une réponse systématique aux réclamations, de part l'offre réduite par rapport à la demande importante.



EN MATIÈRE D'OFFRE DE TABAC

La Régie des Tabacs et Allumettes a mis en place un site web exclusivement réservé aux buralistes de la Principauté. Ce site met à leur disposition de nombreuses fonctionnalités comme la possibilité de passer des commandes en ligne, de s'informer sur les caractéristiques des produits, de communiquer avec la régie, de consulter leurs statistiques et d'éditer des duplicata de factures. Une très grande réactivité est assurée de la part de ce service aux commandes de réassort puisque celles-ci sont traitées et livrées dans la journée, sauf cas exceptionnel.

De plus, la Régie poursuit une politique d'attractivité sur le secteur des tabacs par la diversité de l'offre et de sa dynamique face aux attentes exprimées ou implicites du consommateur. Ainsi, la Régie s'attache, dans un souci permanent de qualité, à proposer des références allant de produits d'entrée de gamme d'excellente facture à des produits prestigieux destinés aux amateurs les plus exigeants en s'engageant sur la qualité, la conservation et la provenance des tabacs.

Enfin, elle fournit à ses clients des prestations de conseil et d'analyse issues de l'expertise, de l'expérience et de la connaissance des marchés et des goûts des amateurs et renseigne sur les caractéristiques techniques, les qualités gustatives et les notes aromatiques que va rencontrer, à la dégustation, un consommateur débutant ou confirmé.

4.4 LA POLITIQUE DE COMMUNICATION DU GOUVERNEMENT PRINCIER EN 2012 : NOUVEAUX OUTILS, NOUVELLES IMAGES

Le Gouvernement Princier poursuit ses objectifs de modernisation - initiés dès 2010, avec le lancement d'une campagne de communication institutionnelle - en mettant en place un ensemble de nouveaux outils, dont la cohérence générale permet de nouer des relations renouvelées avec tous les publics de la Principauté à l'intérieur comme en dehors de ses frontières.

Le Gouvernement tient ainsi compte des nouveaux styles de vie et usages de l'information de ses publics, en privilégiant les axes de mobilité et d'interactivité pour publier de nouvelles images.

4.4.1 LES OUTILS DE COMMUNICATION DIGITALE

Pour occuper la toile et les réseaux sociaux, le Gouvernement Princier a lancé :

- De nouveaux sites Internet, articulés autour d'un portail www.gouv.mc repensé pour répondre aux attentes des usagers,
- Un bouquet de chaînes d'information en ligne, Monaco Channel, pour donner une visibilité supplémentaire aux contenus d'information concernant l'actualité de la Principauté,
- Un compte « Gouvernement Monaco » sur Twitter, afin d'assurer une présence du sujet « Monaco » dans un espace d'échange continu entre relais d'opinions.

GOUV.MC : UN PORTAIL POUR REpondre AUX BESOINS DES INTERNAUTES

Les nouveaux sites composant le portail d'information Web du Gouvernement Princier ont été repensés pour :

- Présenter l'Action Gouvernementale,
- Faciliter les démarches des usagers du service public
- Améliorer la qualité du lien Gouvernement avec ceux qui font Monaco (particuliers, entrepreneurs, résidents, salariés)



Les actions suivantes ont été menées à terme à ce jour :

- Lancement des nouveaux sites Internet le 24 janvier 2012 :
 - Un nouveau portail du Gouvernement regroupant notamment un espace nommé « Action Gouvernementale » dédié à la communication ainsi qu'à la valorisation de l'action des Services administratifs et un espace nommé « Gouvernement et Institutions » rassemblant toutes les informations à caractère institutionnel,
 - Un nouveau site de Service Public comprenant un espace dédié aux particuliers et un espace dédié aux professionnels,
- Mise en place de 4 démarches en ligne : renouveler ses immatriculations (estampilles), consulter le registre d'échange d'appartements domaniaux, poser sa candidature aux emplois de la fonction publique d'état, déposer une offre d'emploi auprès du service de l'emploi ;
- Mise en place d'un dispositif permettant aux usagers d'indiquer leurs attentes concernant la modernisation de l'Administration ;
- Mise à disposition de plus de 500 fiches à destination des usagers sur le site de service public (parcours guidés, événements de vie, fiches démarches et fiches d'informations), le contenu étant sans cesse revu, amélioré et complété par les équipes de référents ;
- Lancement du site Internet de l'IMSEE le 6 juin 2012, ainsi que d'une charte graphique dédiée utilisée aussi sur les documents de cette entité.

Dans le cadre des demandes effectuées par les membres du Conseil Stratégique pour l'Attractivité, la mise en place de fiches d'information concernant l'installation des particuliers à Monaco et la possibilité de télécharger les formulaires liés à la demande de carte de résident sont prévues à l'automne 2012.

De manière à enrichir et améliorer l'information et le service aux usagers, l'ensemble des sites Internet est géré dans une optique dite « d'amélioration continue ». Ainsi, de nombreuses évolutions sont en cours d'élaboration ou de finalisation :

- Une partie « Histoire et Patrimoine » illustrée et interactive,
- Un espace média à destination des journalistes et des professionnels des médias, géré par le Centre de presse,
- De nouveaux sites Internet, notamment pour les ambassades (le premier sera celui de l'Ambassade de Monaco en France) ou pour des entités ou des finalités particulières (liste non finalisée pouvant être modifiée, par exemple CES, hélicoptère),
- De nouvelles démarches en ligne (CITES, signalement d'un problème sur la voie publique, déclaration PIB, ...).

MONACO CHANNEL : UN BOUQUET DE CHAINES D'INFORMATION EN LIGNE

Le Gouvernement a lancé « Monaco Channel », bouquet de chaînes vidéos, reflet de la vie de la Principauté et de ses grands acteurs. Ce bouquet de chaînes d'informations en ligne diffuse des contenus vidéos depuis fin janvier 2012. Les chaînes sont accessibles sur tous les navigateurs Internet y compris sur les terminaux portables (téléphones, tablettes..)

Le bouquet initial comportait 10 chaînes. 22 chaînes sont actuellement en ligne. Monaco Info fait l'objet d'une diffusion inédite, puisque disponible en HD, en direct, en « vidéo à la demande », et ce de manière universelle au-delà des frontières monégasques.

Les efforts entourant le développement de Monaco Channel ont dans un premier temps visés à étoffer l'offre des programmes et à asseoir un public, avec près de 40.000 visiteurs. Notons que le millier de vidéos disponibles a attiré sur la plate forme Youtube plus de 700.000 vues dont près d'un tiers sur des outils mobiles (smart phones, tablettes).

Quelques innovations en cours d'intégration :

- Une version « miroir » en langue anglaise (qui sera disponible à l'adresse monacochannel.com).
- La présence d'un moteur de recherche (sur tous les contenus).
- La disponibilité dès la page d'accueil des « dernières informations » (dépêches, photos, communiqués et, bien entendu les vidéos).
- Un univers plus abouti et réactif pour chaque chaîne (mise en lumière d'un « contenu star », intégration de flux rss d'information, meilleure mise en valeur des fils twitter, mise en valeur de l'entité...).
- L'amélioration des conditions de navigation et de rapidité de chargement des pages.
- L'amélioration de la portabilité.

La dimension rédactionnelle de Monaco Channel reste primordiale. « L'entrée » sur le Channel est plus souvent thématique que liée à la connaissance préalable d'une entité.

Ainsi, une nouvelle offre de programmes est actuellement en cours de préparation, basée sur cette dimension thématique venant en complément de l'offre par « entités ». Il s'agit de :

- La Culture et les Arts
- Le Sport
- Monaco dans le Monde
- Le Tourisme

D'autres thématiques pourront, à l'avenir, conforter cette nouvelle offre.

@GVT_MONACO OU LA PRÉSENCE SUR LES RESEAUX SOCIAUX AU TRAVERS DE TWITTER

Parmi les outils digitaux, le Gouvernement a également décidé d'être présent sur les réseaux sociaux en créant un compte Twitter. Il s'agit d'un compte au nom du Gouvernement.

La mise en place de ce nouvel outil s'inscrit dans le cadre des efforts de communication pour :

- Changer l'image de Monaco et la moderniser,
- Donner le point de vue du Gouvernement sur le monde et notre monde,
- Participer au modèle actuel de relations presse entre un État et les relais d'opinion qui s'y intéressent ou qu'il souhaite intéresser,
- Optimiser la communication du Gouvernement en lui donnant un écho dans un environnement d'échange spontané, synthétique et rapide
- Permettre une plus grande rapidité de réponse aux attaques qui peuvent être formulées contre Monaco et toucher une cible spécifique sur Internet, moins sensible aux médias traditionnels et qui sont pourtant des relais d'opinion importants : journalistes, communicants, jeunes.

L'objectif des 5000 abonnés devrait être atteint après une année de fonctionnement. Ce nouvel outil a permis d'assurer une bonne réactivité et une présence du sujet « Monaco » dans un espace d'échange continu entre relais d'opinions.



4.4.2 EN MATIÈRE DE COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE

Le Gouvernement, désireux de se rapprocher des usagers, d'expliquer la politique gouvernementale et d'incarner l'Administration auprès du public, a choisi de décliner son support de communication interne (JDA – Journal de l'Administration-, créé en 2008) en version magazine d'information « .MC ».

Par ailleurs la poursuite de la campagne de communication institutionnelle initiée en 2010 sera lancée à l'automne 2012. Elle permet de poursuivre et d'enrichir le travail d'image effectué depuis 2 ans en prenant un tournant plus international et digital.

« .MC » : UN MAGAZINE DE PRÉSENTATION POUR L'ACTION GOUVERNEMENTALE

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

Cette démarche participe également à l'émergence d'une nouvelle image de la Principauté et complète les actions menées depuis deux ans.

« MONACO UN RÔLE A PART DANS LE MONDE », ACTE 2 DE LA CAMPAGNE DE COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE

Suite au lancement de la campagne d'image, « Monaco, un rôle à part dans le Monde », des études indépendantes ont été réalisées et ont démontré que la stratégie de communication qui avait été engagée a atteint ses objectifs et porté ses fruits.

C'est pourquoi en 2012, en parallèle aux recommandations du Conseil Stratégique pour l'Attractivité, le Gouvernement a choisi de poursuivre cette communication en s'appuyant sur deux convictions :

- Enrichir la promesse « d'un rôle à part dans le monde » en l'orientant sur une dimension de lieu d'excellence, lieu unique de rencontres de talents et de savoir-faire.
- Favoriser l'attractivité en dévoilant une Principauté qui travaille, qui crée de la valeur et de la richesse.

La campagne d'image va donc s'ancrer dans le nouvel écosystème digital décrit précédemment (site Internet, Monaco Channel), tout en gardant ses bases avec le média presse.

Le choix s'est porté sur un support de contenu plus riche et interactif : le web documentaire. Une 1ère série de 4 films reflètera divers aspects de l'attractivité de Monaco (humanitaire, économie, culture, médical, développement durable).

De plus un partenariat statutaire avec la chaîne CNN International a été mis en place autour d'une série de reportages longs donnant un autre regard sur Monaco. Mais également des formats plus courts et des bandes annonces des web-documentaires renvoyant vers le site Internet dédié pour les découvrir en intégralité.

Sur le territoire français, la campagne s'attachera à ré-exposer les populations cibles prioritaires avec un plan presse magazine combiné à une campagne digitale visant à promouvoir les web-documentaires au travers de bannières vidéo.

Les actions digitales française et internationale, auront également comme objectif de créer de la convergence, le site Internet dédié sur lequel seront renvoyés les internautes étant intégré au sein du portail du Gouvernement.

Ce dispositif lancé à l'automne combinera donc TV, Presse, Internet et Tablettes.

Au final, ce seront près de 40 millions de contacts privilégiés générés, dont 60% à l'international.



4.4.3 COMMUNICATION SUR LE PÔLE SANTÉ

SITE INTERNET DU CENTRE HOSPITALIER PRINCESSE GRACE

En 2012, le Centre Hospitalier Princesse Grace a poursuivi sa politique de communication en opérant la refonte complète de son site Internet www.chpg.mc.

Mise en ligne en février 2012, cette nouvelle version a pour but de simplifier la communication externe de l'Etablissement, en particulier pour les patients et les visiteurs. Moderne et ergonomique, il donne un accès particulièrement clair et rapide à de très nombreuses informations.

Chaque spécialité médicale fait l'objet d'une présentation sous forme de fiche synthétique qui, outre les coordonnées du Service, fait apparaître ses missions, les pathologies traitées, les consultations proposées, l'équipe médicale et paramédicale. En à peine 6 mois d'activité, ce sont près de 34 000 visiteurs uniques qui ont vu le nouveau site et visionné plus de 200 000 pages. Ce nouveau site est un outil de communication incontournable aujourd'hui pour le Centre Hospitalier Princesse Grâce. Il n'aura de cesse de s'améliorer puisqu'une partie (Présentation de l'établissement, rubriques Patient/Famille, Offre de Soins) sera très prochainement disponible en versions anglaise et italienne.

SITE INTERNET DU GOUVERNEMENT

En outre, sur le site du Gouvernement Princier, peut être citée la mise en ligne de communiqués de presse informant notamment lorsque l'Etablissement est doté de nouveaux équipements.

DIFFUSION ÉLARGIE DE LA BROCHURE « PÔLE SANTÉ »

En complément, des travaux sont en cours pour assurer une diffusion élargie de la brochure «Pôle Santé» éditée par la Direction du Tourisme et des Congrès, dont le format et le contenu seront adaptés à la population visée.

Cette brochure aura pour objet de proposer un panorama des établissements qui composent le pôle santé de la Principauté et d'en souligner tout l'attrait (maillage complet de l'offre de soins sur le territoire, plateaux techniques et équipements de pointe sur le plan international).

Cette brochure 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».

Les travaux d'élaboration de celle-ci sont en cours pour une diffusion envisagée début 2013.

MISE EN ŒUVRE D'UN GROUPE DE TRAVAIL SUR L'ATTRACTIVITÉ MÉDICALE

Le Gouvernement Princier a jugé utile de constituer un groupe de travail dédié à l'attractivité médicale. Celui-ci sera notamment composé de représentants du Centre Hospitalier Princesse Grace, de l'Institut Monégasque de Médecine du Sport et du Centre Cardio-thoracique.

Ce groupe sera présidé par SE Henri Fissore, Ambassadeur en mission auprès du Ministre d'Etat.

Les personnes et entités concernées ont été informées le 14 août dernier et la première réunion de ce groupe de travail se tiendra dès l'automne 2012 en présence du Conseiller de Gouvernement pour les Affaires Sociales et la Santé.

4.5 AMÉLIORATION DES CONDITIONS D'ACCUEIL DU PORT HERCULE

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

Compte tenu des nouveaux enjeux urbanistiques, le schéma directeur du port Hercule est en cours de re-définition.

Les réflexions portent sur le relogement des professionnels du port dont certains bénéficient de locaux provisoires situés sur l'esplanade des pêcheurs et au début du quai Antoine 1er et d'autres doivent être 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.

Le quai Antoine 1er fait aussi l'objet d'études concernant l'amélioration de la zone technique existante. C'est l'occasion de mener des réflexions sur l'aménagement des circulations véhicules et piétons. L'objectif est de permettre la cohabitation des professionnels, des touristes et des véhicules dans un espace sécurisé et aménagé de façon agréable.

Côté plan d'eau, une refonte du plan de mouillage est aussi à l'étude pour rationaliser l'occupation du plan d'eau et mieux prendre en compte la taille des bateaux souhaités.



4.5.4 ELARGISSEMENT ET/OU RÉPARATION DU QUAI DES ÉTATS-UNIS

Une réunion entre les Services du Département de l'Équipement, de l'Environnement et de l'Urbanisme et l'Automobile Club est programmée début septembre 2012, afin d'actualiser les souhaits de ce dernier, en terme d'élargissement du quai.

L'ensemble des paramètres déterminant les choix fondamentaux de programmation de cette opération seront alors mieux cernés.

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

Les études préliminaires de l'élargissement de l'esplanade du boulevard Albert 1er Nord débutent avec la création d'un parking de trois niveaux en sous-sols ainsi que des locaux qui accueilleront la Collection de Voitures Anciennes de S.A.S. le Prince Souverain, actuellement implantée à Fontvieille.

Parallèlement, le Centre Expérimental de recherches et d'études du Bâtiment et des Travaux Publics étudie les solutions de réparation des caissons Jarlan qui constituent le quai. Les études préliminaires présentant les différentes solutions de réparation ou de reconstruction du quai viennent d'être remises au Département de l'Équipement, de l'Environnement et de l'Urbanisme pour être analysées afin que le Gouvernement puisse se prononcer ensuite en tout état de cause sur les suites à donner à ce projet.

4.5.6 PONTONS, MOUILLAGES ET RÉSEAUX

La Société d'Exploitation des Ports de Monaco travaille sur la modernisation des infrastructures d'alimentation des bateaux. Le Service des Travaux Publics lance pour sa part, en automne 2012, l'installation des réseaux publics définitifs de l'avant-port, côté Nord, la galerie technique publique au sein de l'infrastructure du nouveau bâtiment du Yacht Club étant disponible.

4.5.7 STADE NAUTIQUE.

La Direction de la Prospective, de l'Urbanisme et de la Mobilité est chargée d'établir un programme de restructuration et de la modernisation de la piscine existante, pour lui conférer une fonction plus ludique.

4.5.8 SUPERSTRUCTURES DE LA DIGUE SUD ET DU TERRE-PLEIN DE LA DIGUE

La Direction de la Prospective, de l'Urbanisme et de la Mobilité mène de multiples réflexions sur l'utilisation de ces zones.

4.5.9 LA DIGUE

Les travaux d'aménagement de la promenade et des deux gares maritimes sont aujourd'hui terminés.

De part le contexte budgétaire actuel, l'aménagement du Solarium et l'installation du mât d'entrée de port sur le musoir pourraient être engagés prochainement en fonction des crédits accordés à l'opération.

4.5.1 AMÉNAGEMENT DE LA CONTRE-JETÉE

Cet aménagement est mené conjointement à l'opération d'aménagement des gares maritimes et de la promenade supérieure de la digue. Il fait l'objet d'une tranche des marchés de travaux passés dans le cadre de cette opération.

Certains des travaux ont été réalisés : aménagement de la promenade supérieure, éclairage public.

L'aménagement et l'équipement des locaux situés dans les alvéoles de la contre-jetée sont programmés pour être achevés pour fin 2013.

Par ailleurs, ces locaux pourraient servir au relogement provisoire ou définitif des différentes entités actuellement implantées dans les locaux de la Darse Nord. En effet, ces relogements conditionnent le lancement des travaux du nouveau Musée de l'Automobile et de son parking.

4.5.2 YACHT CLUB ET SES ABORDS

Le bâtiment devrait être livré fin 2013. Le gros œuvre est en voie d'achèvement.

Les aménagements des abords concernés, également programmés pour fin 2013, comprennent :

- Les jardinières du boulevard Louis II ;
- Les pontons et rampes du Yacht Club et de la Société Nautique ;
- Le revêtement de surface du Quai Louis II ;
- Le traitement de la zone actuellement occupée par les sanitaires publics, le poste de transformation provisoire de la SMEG ;
- L'amélioration du cheminement des piétons sur le début du boulevard Louis II, celui-ci se faisant actuellement sur la chaussée et étant délimité par un dispositif amovible. Cette amélioration pourrait se faire grâce à un ouvrage en encorbellement au-dessus de la zone précitée ;
- La gestion du stockage à quai des bateaux de l'école de voile.

4.5.3 SUPERSTRUCTURES DE LA DIGUE NORD

Une autorisation de construire du projet de superstructures de la digue Nord, a été délivrée en octobre 2011.

De nouvelles études sont en cours s'agissant notamment du parti architectural du futur bâtiment.



4.6 – DÉVELOPPEMENT DE L'URBANISME

4.6.1 MESURES GÉNÉRALES

Dans le cadre de la refonte réglementaire de l'urbanisme en Principauté, de nombreuses améliorations sont apportées en terme de modernisation du dispositif réglementaire et des outils d'aide à la planification urbaine.

Tout d'abord, l'évolution de l'ordonnance souveraine n°3.647 du 9 septembre 1966, modifiée, a permis :

- L'introduction de nombreux textes et notamment de circulaires dans le dispositif réglementaire ;
- La simplification des démarches pour les administrés ;
- La création de dispositions spécifiques telles que la réglementation thermique et la réglementation sur les enseignes et la publicité.

En lien avec cette évolution, de nombreux textes ont été mis à jour ou sont en cours de formalisation : sécurité incendie, diagnostics insectes xylophages, handicapés, rejets et assainissement, horaires de chantiers (lutte contre le bruit), périodes d'exécution des travaux bruyants, agréments de sociétés, sécurité des piscines, protection des arbres ;

Par ailleurs, la mise en œuvre d'outils performant a été engagée : maquette numérique 3D, livre foncier, Système d'Information Géographique.

S'agissant des plans d'urbanisme, une réflexion globale a été engagée permettant de simplifier et d'améliorer l'ordonnancement de l'urbanisme en Principauté sur la base d'un découpage en sept quartiers ordonnancés.

L'ordonnancement en lui-même résulte des études préalables de quartiers et de la mise en œuvre d'orientations générales en termes de programmation urbaine, d'aménagement et de grand paysage, de déplacements et développement.

Cette réflexion, fruit des travaux de divers services, est en cours de formalisation au travers d'un rapport de présentation du règlement d'urbanisme du secteur des quartiers ordonnancés. Il vise à exposer les grandes thématiques qui sous-tendent les orientations d'urbanisme sur le territoire de la Principauté. A titre d'exemples :

- Les éléments de base de l'ordonnancement des constructions : le site et l'architecture de la ville, la ville constituée, les traces et permanences, etc.
- L'environnement urbain ;
- Les espaces verts et plus largement l'espace public.

Enfin, des mesures spécifiques sont mises en œuvre et répondent aux attentes du Conseil Stratégique pour l'Attractivité ; à titre d'exemples :

- La possibilité de porter la hauteur sous dalle d'un appartement à 3,00 mètres est rendu possible dans le projet de règlement des quartiers ordonnancés sans que cette mesure pénalise l'opération en termes de hauteur et de volumétrie ;
- Une flexibilité de la densité en rapport à une participation des constructeurs est étudiée et la réglementation correspondante en cours de formalisation ;
- Une souplesse dans la gestion des immeubles en saillie sur l'alignement dans l'attente de la mise en œuvre des opérations immobilières ;
- La possibilité de déposer un PC pour les sociétés en cours de constitution.



4.6.2 QUARTIER ORDONNANCÉ DE LA CONDAMINE : ORIENTATIONS PRÉALABLES À L'ÉTABLISSEMENT DU DISPOSITIF RÉGLEMENTAIRE

L'histoire du quartier procure deux enseignements : sans politique foncière, le parcellaire l'emporte sur les tentatives de renouvellement urbain et la ville dite « constituée » accepte bien les évolutions urbaines, la transformation, voire la substitution du bâti, les différences d'épannelage et l'intégration d'une architecture hétérogène, même banale.

Par ailleurs, le quartier de la Condamine reste attachant. Il est considéré comme le centre-ville pour de nombreux monégasques. Son commerce de détail représente encore 15% du chiffre d'affaires commercial à Monaco, mais son attractivité a décliné, le tissu urbain a vieilli et a été quelque peu déstructuré, l'habitat reste périphérique ; enfin, la démographie est déclinante.

Cependant, le quartier dispose encore de nombreux atouts en termes d'urbanité et de localisation. Il est le socle de l'un des trois amphithéâtres du grand paysage monégasque et correspond à la ville basse. A l'exception de quelques immeubles, les volumes présentent de la cohérence, la trame viaire est encore régulière. Les gabarits, associés à la largeur des rues, sont à échelle humaine. Son positionnement est celui d'un centre ville, à caractère commercial, touristique et résidentiel.

Les dispositions réglementaires actuelles restent modernistes au nord et figent le bâti au sud. Seules les opérations maîtrisées par l'État ou un seul propriétaire ont pu être mises en œuvre. Ces dispositions ne correspondent plus aux fonctionnalités et aspirations urbanistiques actuelles. Elles sont irréalistes sur le plan foncier.

C'est pourquoi de nouvelles orientations d'aménagement ont été étudiées pour écrire un nouvel ordonnancement du quartier :

- À une action d'équilibre et de correction sur le bâti d'après-guerre avec la recherche d'un nouvel équilibre sur le bâti de front de port, un réinvestissement qualitatif du cœur d'îlot des Caisses Sociales et des interventions ponctuelles sur les bâtiments en guichet, la surélévation du socle du Palais Héraclès et la reconstitution d'un alignement à l'arrière des Caravelles ;
- À la reconnaissance et à la préservation de l'identité d'une partie des îlots anciens, sans en empêcher le légitime renouvellement avec la promotion d'une image architecturale et d'un gabarit adaptés au quartier : limitation de la hauteur de façade à 18,60 mètres, avec ou sans dernier étage en retrait selon les rues, afin de conserver un dégagement et l'ensoleillement. Certains bâtiments sont inscrits comme éléments bâtis remarquables ;
- À une légère densification de certains îlots de la Condamine nord en permettant des actions d'aménagement d'envergure mesurée, rues Imberty et Princesse Antoinette ;
- À favoriser de nouvelles interventions sur le bâti de la Condamine sud afin d'en améliorer le confort et l'habitabilité. La conservation des ambiances architecturales, la toiture à dominante tuile ainsi que de la cohérence entre gabarits et voies sont imposées. Quelques façades sont intégralement conservées. Les hauteurs sont maintenues, même si l'aménagement des combles est toléré pour les bâtiments en R+3.

Compte tenu de l'histoire du quartier, la trame parcellaire est respectée pour ne pas mettre en péril les possibilités d'évolution du bâti, parfois nécessaires pour en améliorer son attractivité. S'agissant des espaces publics, le confort du piéton, l'amélioration des espaces de recul (jardins, terrasses, transition public-privé) et la simplicité du traitement sont recherchées.



4.7 – L'ENTREPÔT DOUANIER

Le Conseil Stratégique pour l'Attractivité dans ses premières propositions a émis le souhait de voir se réaliser à Monaco un entrepôt douanier qui permettrait d'assurer la promotion et le développement du marché de l'art à Monaco. En effet, de nombreux professionnels ainsi que des collectionneurs déjà installés en Principauté - ou qui souhaitent s'y installer - ont fait part de leur intérêt pour la création de ce type de structure sur le territoire monégasque. Le Gouvernement princier, séduit par l'idée, s'est fait fort de donner une suite favorable à cette initiative qui a abouti concrètement par une mise en fonction en juin 2012.

Cet entrepôt vise à accueillir - y compris pour des périodes prolongées - des objets de grande valeur, d'origine non communautaire, plus particulièrement des œuvres d'art, des objets de collection et d'antiquité, ainsi que des articles de bijouterie et de joaillerie. Un tel service est un attrait pour les marchands d'art et les bijoutiers et joailliers internationaux ainsi que pour les grands collectionneurs. Depuis l'étranger, ces personnes peuvent faire venir les œuvres et autres objets précieux sur le territoire national, et ce, en suspension des droits et taxes exigibles.

Les œuvres ou les objets entreposés pourront quitter provisoirement l'entrepôt, notamment dans le cadre d'expositions et de ventes aux enchères, et y être replacées par la suite, l'objectif étant de favoriser les manifestations et les ventes aux enchères de prestige dans la Principauté de Monaco.

De plus, un salon est prévu à l'intérieur de l'entrepôt afin de pouvoir expertiser les biens stockés sans pour autant les sortir du régime particulier sous douane dont ils bénéficient.

À la sortie de l'entrepôt, une nouvelle destination douanière doit être attribuée aux objets, soit leur mise à la consommation, soit leur réexportation.

Ce projet est maintenant en phase d'exploitation au sein d'un local hautement sécurisé situé dans le quartier de Fontvieille. Cet entrepôt est composé de boxes fermés de différentes superficies, (de 20 à 90m²), tous équipés de climatiseurs et d'appareils de régulation hygrométrique et dotés de matériels performants en matière de sécurité et de détection d'incendie. Ces équipements sont aptes à répondre aux attentes de la clientèle monégasque et internationale.

Il convient de préciser toutefois, que seuls les sept commissionnaires ou transitaires en douanes agréés à Monaco ont la possibilité de louer un ou plusieurs boxes au sein de l'entrepôt. Les clients doivent donc s'adresser à eux pour pouvoir bénéficier des avantages d'entreposage liés à cette structure.

Cette réalisation a été initiée par le Gouvernement avec la création de la « Société d'Exploitation et de Gestion des Entrepôts de Monaco » (S.E.G.E.M.), société entièrement détenue par l'État et qui a vu le jour suite à un échange de lettres avec les Douanes françaises.

Des premières actions ont été menées à Monaco auprès des différents acteurs pouvant être intéressés par cette structure : galeristes, antiquaires, bijoutiers-joailliers, marchands d'arts et de biens, experts en art, collectionneurs, maisons internationales de vente aux enchères, Chambre de Développement Economique, Association Monégasque des Activités Financières.

En fonction des premiers retours de cette initiative, le Gouvernement étudiera les évolutions possibles de l'entrepôt douanier tant pour ce qui est de sa taille que de la création d'éventuelles « antennes ciblées » sur le territoire de la Principauté pour des catégories professionnelles spécifiques (par exemple les diamantaires...).