

monaco 2029

Livre Blanc

Avertissement : Les réflexions des membres du groupe de travail qui ont rédigé ce Livre Blanc ont souvent abouti à une unanimité de vision et de stratégie. Cela n'exclut pas que plusieurs thématiques aient donné lieu à de passionnés et fructueux échanges reflétant un mode de fonctionnement démocratique. Ainsi, le texte final qui vous est présenté reflète dans ses grandes lignes l'avis de la majorité des membres du groupe plutôt qu'une rédaction unanime.

# SOMMAIRE

Pages :

1. Préface par Stéphane Valeri, Président du Conseil National	3
2. Introduction par Pierre André Chiappori et Christian de Boissieu	5
3. Vision : un modèle de développement à réinventer par Jean Mandelbaum	7
4. SWOT, un état de lieux : Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces	13
5. Une stratégie pour le long terme	20
5.1 Introduction	20
5.2 L'exiguïté du territoire monégasque	24
5.3 Onshore : les Monégasques et les résidents au centre du pays	27
5.4 Préserver et renforcer l'attractivité du pays	31
5.5 Etendre l'espace économique monégasque	34
5.6 Un nouveau mode de gouvernance	37
5.7 Quelle structure économique pour Monaco ?	41
6. Conclusion générale	43
 ANNEXES	 44
▪ Fiches Projets	
▪ Groupe de réflexion	
▪ Comité de Validation	

# 1. Préface

par Stéphane Valeri, Président du Conseil National

Quel modèle économique pour le Monaco de demain ? Peut-on encore s'appuyer seulement sur des facteurs qui ont contribué à la prospérité du pays depuis un demi-siècle ? Comment préserver et développer notre compétitivité dans un monde en rapide changement ? Quelles sont les forces du pays, ses faiblesses, les opportunités qui s'offrent à lui et les menaces qui se profilent ?

Comme le dit S.A.S. Le Prince Souverain dans un livre qui Lui est consacré : « Albert II de Monaco, l'autre Prince » : « Il faut repenser l'avenir, réfléchir à de nouveaux développements, inventer une nouvelle croissance ». La crise économique et financière que connaît le monde depuis plus d'un an, a rendu cette réflexion encore plus nécessaire.

Pour lancer une analyse en profondeur sur ces interrogations, le Conseil National a décidé, sur ma proposition, de créer un groupe de travail dénommé « **Monaco 2029** », composé de spécialistes mondialement reconnus de la prospective économique et de Monégasques d'horizons variés, dont le parcours académique et professionnel donne un indispensable ancrage local à l'analyse et aux recommandations qui en résultent. Le rapport qui suit est le résultat du travail accompli depuis février 2009 par les femmes et les hommes qui se sont investis sans compter dans ce projet. Je tiens d'ailleurs à remercier chaleureusement les membres du groupe de travail, ainsi que ceux du comité de validation de **Monaco 2029**, pour le travail qu'ils ont accompli.

Ce rapport n'est pas une fin en soi, il est au contraire un point de départ. Paradoxalement, c'est pour adapter le modèle tout en préservant l'identité et les spécificités essentielles qui sont les nôtres, qu'il nous faut évoluer. Il nous faut bien sûr soutenir nos activités traditionnelles, mais rester figés et ne pas initier un changement, serait un contresens historique.

Ce rapport, dont les membres du groupe ont voulu qu'il contienne des propositions réalistes et pratiques et la cinquantaine de projets proposés, prouvent bien que Monaco regorge de personnalités, d'esprits novateurs qui sont prêts à créer de la valeur depuis notre territoire, à donner du travail, à attirer et à retenir des talents. L'essor d'activités immatérielles peu consommatrices d'espace, la prise en compte des valeurs écologiques, l'émergence d'un nouveau modèle universel plus orienté vers le qualitatif que le quantitatif, plus équitable, plus solidaire et plus responsable, sont des projets à la fois en phase avec les changements du monde actuel et parfaitement adaptés à l'identité monégasque.

C'est ici pour moi que la raison et le cœur se rejoignent. La communauté monégasque, nationaux et enfants du pays, doit pouvoir vivre sur sa terre, et notre avenir est dans l'« onshore » (défini comme l'ensemble des activités exercées par les résidents). Sur son sol, un Etat souverain peut développer la politique de son choix ; quand il touche à l'« offshore » (défini comme l'ensemble des activités qui dépendent des non résidents), il ne la maîtrise plus, a fortiori quand la tendance lourde de l'ordre mondial est à contre courant. En outre, l'« offshore » ne fait pas vivre un pays au quotidien. Parler de la Principauté comme simplement de « l'entreprise Monaco » ou d'un « resort » pour touristes de passage, serait donc une vision réductrice et dangereuse. L'avenir de la Principauté est au contraire de s'accomplir en tant qu'Etat, avec des résidents bénéficiant d'une qualité de vie exemplaire et fiers de partager la même communauté de destin. Il faut à la fois s'assurer de la présence stable et durable des nationaux et des gens du pays, et attirer davantage de résidents aisés, de ceux qui viennent vraiment vivre dans notre pays. Ainsi, Monaco peut-il devenir un centre de développement, un centre d'excellence en Europe tout en préservant un mode de vie auquel nous sommes tous attachés.

La tradition monégasque, c'est l'innovation permanente. L'histoire nous enseigne, en effet, au travers des remarquables reconversions auxquelles la Principauté est parvenue dans les moments cruciaux de son passé, que notre Pays est doté d'une incroyable capacité de renouvellement. Les règnes du Prince Charles III, avec la création de Monte-Carlo et l'abolition des frontières douanières, et du Prince « Bâtisseur » Rainier III, avec la formidable expansion et la diversification de l'Economie Monégasque, en furent deux des plus belles illustrations. L'essence, l'identité de Monaco et la clé de sa pérennité, c'est d'avoir toujours su s'adapter sans se renier.

Je formule le vœu que ce Livre Blanc contribue utilement à une large réflexion et un grand débat national sur l'avenir de notre modèle économique, qu'il soit utile pour surmonter les inévitables résistances au changement car, comme le disait déjà Keynes : « La difficulté n'est pas tant de développer de nouvelles idées que d'échapper aux anciennes ».

Je vous souhaite une excellente lecture.

## **2. Introduction**

Christian de Boissieu, Professeur à l'Université Paris I, Président de la Commission de Contrôle des Activités Financières

Pierre-André Chiappori, E. Rowan and Barbara Steinschneider Professor of Economics, Columbia University

Le XXI<sup>ème</sup> siècle sera, pour l'ensemble des pays, une ère de nouveaux défis. La crise actuelle, dont les effets persisteront à moyen terme, ne fera qu'accentuer cette tendance. La mondialisation se poursuivra, et avec elle l'émergence de nouveaux pôles industriels et financiers ; la géographie de la puissance économique mondiale connaîtra des évolutions lourdes, dont les prémises sont déjà bien visibles. Dans un contexte de concurrence internationale toujours plus vive, compétitivité et attractivité seront plus que jamais des impératifs majeurs. Les systèmes économiques et sociaux devront évoluer et se réinventer de façon continue, et le déclin sera le prix à payer par ceux qui, par insuffisance ou inertie, ne sauront pas s'adapter.

Ce mouvement d'ensemble, Monaco y sera confronté, comme les autres nations et peut-être plus qu'elles. Encore faut-il en percevoir les conséquences et les exigences, pour prendre les orientations nécessaires ; en bref, comprendre les défis que le futur nous réserve pour pouvoir les relever. Dans un contexte d'incertitude accrue, une analyse globale est indispensable. C'est pourquoi la réflexion proposée par ce Livre blanc est particulièrement bienvenue. Pendant plusieurs mois, un groupe de travail, constitué à l'initiative du Conseil National, a fait un point d'ensemble de la situation actuelle de la Principauté, de ses atouts et de ses vulnérabilités, des perspectives qui s'ouvrent à elle et des efforts qui devront être engagés. Tout exercice prospectif est, par nature, risqué, et celui-ci n'échappe pas à la règle. Le lecteur pourra mettre en doute telle analyse ou contester telle recommandation. Il reste que l'ambition sous-jacente – proposer une vision d'ensemble du futur de la Principauté qui aille bien au-delà du scénario « au fil de l'eau » pour intégrer une dose de volontarisme – est à la fois légitime et utile, pour que s'ouvre un indispensable débat.

Quelques données s'imposent avec évidence. La première est l'exigüité du territoire, qui, ajoutée à l'absence de ressources naturelles, requiert une spécialisation sur des activités bien ciblées ; le critère de « valeur ajoutée au mètre carré », proposé dans le rapport, souligne cette donnée incontournable. En second lieu, l'attractivité de la Principauté, bien réelle, devra moins être maintenue que réinventée, tant il est vrai que les critères de demain ne coïncideront pas nécessairement avec ceux d'aujourd'hui. Attractivité vis-à-vis

des particuliers, pour enrichir la communauté des résidents de compétences et de talents venus du monde entier ; attractivité aussi vis-à-vis des entreprises et des entrepreneurs, créateurs de richesse sociale, et dont on sait depuis Schumpeter que l'avenir dépend. Enfin, le futur des économies développées réside dans le développement d'une « économie de la connaissance », pour reprendre un terme parfois galvaudé. Il est difficile de ne pas voir là une immense opportunité pour la Principauté, pourvu qu'une action volontaire soit entreprise dès à présent.

S'il est un domaine où les exigences de compétitivité et d'attractivité vont clairement dominer, c'est bien celui de la finance. Plusieurs études ont déjà, depuis quelques années, balisé l'avenir de la place financière de Monaco. Il s'agit, pour l'essentiel, d'en renforcer les atouts actuels, mais aussi de combiner des objectifs de diversification financière, de transparence et de sécurité de place. La crise actuelle et le rôle accru qui en découle pour le G20 et plusieurs organismes internationaux accélèrent un mouvement déjà amorcé avant cette crise, à savoir l'alignement progressif de la Principauté sur les standards internationaux. Loin d'y voir le tombeau de certaines rentes du passé, il faut considérer ce mouvement comme porteur des défis et des opportunités mis en lumière dans ce Livre blanc.

Au total, les atouts de la Principauté sont réels. On pense évidemment à l'incomparable pouvoir d'attraction qu'engendrent une localisation géographique privilégiée, un contexte socio-économique particulièrement favorable, une situation de sécurité exceptionnelle, une tradition culturelle ancienne et prestigieuse et une ouverture internationale prolongée depuis des décennies. On pense aussi à l'extraordinaire richesse que constitue l'une des populations les plus éduquées du monde – la proportion des Monégasques ayant suivi des études supérieures, particulièrement à un niveau de troisième cycle, est probablement sans équivalent à l'étranger. On pense enfin à l'avance prise par la Principauté, à l'initiative de son Prince Souverain, dans les domaines du développement durable et de la lutte contre le changement climatique.

Ces avantages comparatifs, pour utiliser le jargon économique, existent, et peuvent s'avérer décisifs ; encore faut-il se donner les moyens d'en tirer partie. Contrairement à une opinion répandue, la croissance économique repose sur des éléments simples et bien identifiés : la disponibilité d'un stock de capital, physique, financier, mais aussi humain ; la présence d'entrepreneurs, aptes à engendrer l'innovation indispensable au progrès ; une situation de concurrence visant à éliminer les rentes et les immobilismes ; enfin, une bonne gouvernance publique, mêlant transparence des processus et réactivité des processus de décision. Reste à traduire ces principes généraux en décisions concrètes, donc à mettre en place les bonnes politiques – et c'est le pari qu'ouvre ce Livre blanc.

### **3. Vision : un Modèle de Développement à réinventer**

Par Jean Mandelbaum

Aucun pays ne peut assurer son développement à long terme si ses dirigeants effectifs n'élaborent pas une vision claire des enjeux, des perspectives, et des chemins à emprunter pour aboutir à la situation souhaitable et souhaitée. Monaco n'échappe bien évidemment pas à cette règle.

Telle est la raison pour laquelle le Conseil National a pris l'initiative d'apporter sa contribution intellectuelle au thème du développement de son pays.

C'était déjà bien une vision pour l'avenir qui avait été développée par S.A.S. le Prince Albert II de Monaco lors de Son discours d'Avènement du 12 Juillet 2005. La plupart des éléments de ce discours peuvent d'ailleurs constituer les principaux axes de la vision que pourraient élaborer pour 2029 les décisionnaires publics et privés de Monaco.

L'élément totalement novateur de ce discours, c'est le souhait de S.A.S. le Prince Albert II de Monaco de conjuguer développement économique et éthique et surtout Sa vision du bien-être comme facteur-clé caractérisant le développement de Son pays au delà même des facteurs purement économiques.

#### **Vers la fin d'un modèle**

En quoi ce discours d'avènement pourrait-il être qualifié de précurseur ?

Parce que S.A.S. le Prince Albert II de Monaco a compris que le modèle économique qui a assuré à Monaco un spectaculaire développement à la fois économique et social, à partir des années 1950, semblait parvenu à son terme. En effet, le paradigme qui sous-tendait ce développement avait commencé à se dissoudre sous l'effet de forces convergentes endogènes et surtout exogènes qui paraissent aujourd'hui irrésistibles. Parmi les composantes qui font l'objet d'un changement (de ce paradigme), soulignons la substitution des éléments quantitatifs par des éléments qualitatifs, l'émergence d'activités immatérielles, voire virtuelles, et une évolution considérable de la hiérarchie des valeurs, en particulier celles qui caractérisent le secteur des loisirs, du luxe, de la finance, de l'industrie, tous secteurs encore à la base de la prospérité de l'économie monégasque en 2009. Enfin, la préoccupation pour le développement durable devient un des facteurs clés d'appréciation pour initier tout nouveau projet.

## **La période de tous les dangers**

S.A.S. le Prince Albert II de Monaco a parfaitement intégré, dès juillet 2005, le fait qu'un des atouts majeurs pour Son pays était d'accroître le niveau global des connaissances et le vécu international de la population monégasque, qui plus est, minoritaire dans son propre pays. Ces moteurs sont désormais cruciaux pour l'adaptation au changement.

## **Dégradation brusque de l'image de Monaco**

La crise économique et financière mondiale a accéléré cette prise de conscience du danger et contribué à détériorer profondément l'image de Monaco, élément déterminant pour assurer la crédibilité et la réussite de l'un des plus petits territoires de la planète. En effet, de nombreux secteurs immatériels peuvent devenir inaccessibles ou non rentables s'ils ne bénéficient pas d'une bonne image internationale.

Cette image s'est brusquement dégradée au moment où le G20 a décidé en 2009 de mettre en cause les « paradis fiscaux ». Néanmoins, au-delà de cet épisode déséquilibrant on peut craindre, sans faire preuve de pessimisme, que Monaco ne doive bientôt faire face simultanément à des problèmes à la fois nombreux et complexes pour réinventer un modèle de développement adapté à la première moitié du XXI<sup>ème</sup> siècle.

## **Une autre approche de la mesure du développement**

Revenons respectivement à l'analyse des modèles économiques et aux schémas conceptuels qui les génèrent.

Désormais, de nombreux experts mondiaux du développement s'accordent sur le fait que ce n'est plus la seule dimension économique d'un pays (mesurée par son PIB : Produit Intérieur Brut) qui importe. Notons en particulier l'évolution des indicateurs de l'ONU qui met de plus en plus souvent en avant le concept de « développement humain » (production économique + indicateurs de santé + indicateurs d'éducation) pour caractériser un pays.

En poursuivant cette logique, au-delà du « développement humain », une nouvelle approche du développement a été imaginée en 2008 par un groupe d'éminents économistes qui ont estimé que l'utilisation du seul facteur de mesure de l'état d'avancement d'un pays, qu'est le PIB, est révolue. Ils mettent en avant quatre éléments qui, selon eux, peuvent mieux rendre compte de la réalité du développement et même le mesurer. Ces quatre facteurs (les facteurs économiques, naturellement incontournables, l'environnement, la culture et la

bonne gouvernance) constitueraient le Bien-être Intérieur Brut (BIB) qui incarnerait mieux l'état de développement d'un pays que les indicateurs précédents.

En allant plus loin dans l'analyse, les experts décomposent ces quatre éléments en neuf domaines (eux-mêmes subdivisibles en plus de soixante dix indicateurs interdépendants mesurables).

Les neuf domaines auxquels ils se réfèrent sont :

- l'écologie
- la santé
- l'éducation
- la culture
- le niveau de vie
- la vitalité de la communauté
- la bonne gouvernance
- l'optimisation de l'utilisation du temps
- le bien-être psychologique

### **Les incontournables de la création d'un nouveau modèle économique**

Face aux menaces auxquelles Monaco est structurellement confronté et dans un contexte de crise mondiale, il est devenu urgent d'identifier les éléments incontournables qui permettraient de réinventer un nouveau modèle pour Monaco.

Ainsi la dématérialisation et la complexification croissante de l'économie conduisent-elles à concevoir une chaîne de création de valeur dont l'efficacité partielle est démontrée par les irréfutables succès du développement de zones ou de pays spécifiques tels que la Silicon Valley, Singapour, la Corée du Sud et même Israël, en dépit du conflit auquel ce pays doit faire face.

Cette chaîne peut se décomposer ainsi :

- niveau d'éducation de la population élevé
- bonne gouvernance
- bien-être individuel
- créativité
- recherche
- innovation
- entrepreneuriat
- production

- ingénierie d'idées
- marketing
- ingénierie financière

Il faut cependant insister sur le fait que la chaîne de la prospérité matérielle et psychologico-affective doit rester cohérente et complète. Omettre un des maillons de cette chaîne, c'est aboutir à l'échec relatif ou absolu du système.

Certes quelques maillons (tel celui de la production) peuvent être délocalisés. Mais ce qui importe, c'est le contrôle systémique de la chaîne.

Ce nouveau modèle est une combinaison de trois approches complémentaires :

- Celle - inspirée par les sages chinois et les philosophes grecs - du penseur français Edgar Morin, par ailleurs Conseiller du Directeur Général de l'UNESCO, qui estime que tout développement ne peut désormais être fondé que sur une population disposant d'un niveau d'éducation élevé ;
- celle de l'économiste autrichien Joseph Schumpeter qui estime que c'est l'entrepreneur qui, par sa démarche de « destruction créatrice », est le principal acteur du progrès ;
- celle en vigueur dans la Silicon Valley qui a fait la fortune de ses entreprises. Elle consiste à asseoir le développement d'entreprises nouvelles innovantes sur des capitaux à risque accessibles aussi près que possible des principaux acteurs du développement (entrepreneurs, capitalistes, fonds d'investissement).

Etant donné ce qui précède, l'on voit clairement que le contexte économique actuel est propice pour permettre à Monaco, tant au plan conceptuel qu'au plan de la mise en œuvre, de conduire à une véritable novation dans la compréhension et la maîtrise de ce qu'est le développement avec toutes ses composantes mises en perspective.

### **Des contraintes à ne pas ignorer**

Quoi qu'il en soit, un certain nombre de contraintes s'imposent à Monaco.

Améliorer l'attractivité du territoire monégasque est un élément indispensable, mais qui ne sera pas suffisant pour permettre au pays de résoudre l'essentiel de ses problèmes et de progresser au rythme requis pour au moins quatre raisons :

- le changement en profondeur de la hiérarchie des valeurs, déjà cité ;
- les limites de l'exiguë espace monégasque ; exigüité exacerbée par une structure de la propriété immobilière inadaptée et un réseau

- d'infrastructures de transport déjà sous dimensionné au regard du développement économique des quinze dernières années ;
- l'insuffisance d'une population active résidente indispensable à une occupation optimale de l'espace, à la prospérité économique future du pays et à l'émergence d'une communauté monégasque ;
  - la nécessaire interdépendance des territorialités, qui contraint Monaco à se constituer comme pôle central de compétitivité de sa zone d'activité (qui déborde largement de ses frontières légales). Ce débordement dépasse naturellement la sphère économique pour englober urbanisme, transports, santé, éducation, etc.

La recherche d'un équilibre entre toutes ces contraintes s'avérera un exercice difficile nécessitant une attention permanente.

### **De l'importance de bénéficier d'une population hautement éduquée**

Pour le célèbre penseur français Edgar Morin, le haut niveau de culture, de connaissances, et donc d'éducation de la population d'un pays est désormais le facteur clé de la réussite de ce pays. La Corée du Sud, Singapour et Israël en ont fait la démonstration à la fin du XX<sup>ème</sup> siècle. Ils ont été précédés dans l'histoire par la Chine et l'Europe, lieux de civilisation complète incontestables.

Monaco est clairement en train de prendre du retard en ce qui concerne cette thématique.

Pourtant Monaco pourrait - à condition de bien identifier les synergies à l'œuvre et de s'y adapter - rattraper le temps perdu et redevenir un pionnier dans certains domaines. Les « *knowledge-workers* », les travailleurs du savoir, seront bien le fer de lance de Monaco comme de tout pays développé.

### **De l'entrepreneuriat au service de la Principauté**

Avec la crise mondiale, l'économiste Joseph Schumpeter est légitimement revenu sur le devant de la scène des idées.

De même, le modèle de la Silicon Valley, qui met en œuvre une bonne partie des ingrédients de l'équation gagnante (accessibilité des capitaux pour les innovateurs-entrepreneurs), en est la démonstration : sans entrepreneurs et sans capitaux, la stagnation remplace le progrès.

De même, on peut affirmer sans risque d'être contredit par l'histoire, qu'aucun pays au monde ne peut rester indépendant durablement s'il ne prend pas une part

prépondérante aux actions d'entrepreneuriat qui, seules, peuvent assurer sa survie.

On ne peut confier le soin de toutes les créations d'entreprises uniquement à des « non-nationaux » dont une partie (difficile à évaluer cependant) est susceptible de quitter la Principauté craintivement, dès lors que certaines règles du jeu économique changeraient après leur arrivée.

Monaco doit donc générer une classe d'entrepreneurs conscients que leur activité comporte des risques et des bénéfices aléatoires.

La plupart des observateurs et opérateurs reliés à Monaco estiment que ce pays dispose de tout le potentiel nécessaire pour mettre en synergie entrepreneurs et capitaux afin d'assurer sa réussite à long terme.

### **Les deux facettes d'une même réalité**

Le développement économique d'un pays et le développement du bien-être de ses habitants sont intimement liés. L'on ne peut se développer efficacement sur le plan économique, si la population éprouve un mal-être. De même l'on ne peut développer son bien-être sans disposer d'un certain niveau de vie.

Comme le soulignait Gandhi : « On ne peut parler que de pain à l'homme qui a faim ».

Cette approche économico-épicurienne de l'existence collective humaine ne semble pour le moment possible que dans des petits pays à forte cohésion sociale et qui sont en mesure de maintenir une coopération étroite entre le secteur privé et les autorités politiques.

Ainsi, l'antinomie traditionnelle entre les deux approches du développement n'est qu'apparente. Les deux concepts recouvrent l'ensemble des éléments qui comptent concernant la place de l'homme dans le monde.

En 2029, Monaco sera le résultat des projets que ses dirigeants choisiront de privilégier entre 2010 et 2012. Puissent ces dirigeants ne jamais omettre de conjuguer ces deux facteurs du développement.

In fine, la pertinence des projets et la rapidité de leur mise en œuvre seront comme toujours déterminantes.

#### **4. SWOT, un état des lieux : Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces**

Afin de bien clarifier Vision et Stratégie pour Monaco, les membres du Groupe de travail Monaco 2029 ont utilisé le célèbre outil d'aide à la réflexion stratégique dont l'acronyme en anglais SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) résume l'état des forces, faiblesses, opportunités et menaces qui caractérisent Monaco.

Certains des éléments relevés sont les mêmes que ceux du reste du monde occidental, d'autres sont spécifiques à Monaco.

Chaque membre du groupe a choisi les thèmes proposés en fonction de son expérience, de ses convictions, et de l'enrichissement apporté par les dizaines de personnes compétentes auxquelles les termes envisagés avaient été soumis pour avis.

Les termes retenus ont fait l'objet le plus souvent d'un consensus des membres du groupe de travail.

Deux termes ont été placés au centre du tableau SWOT. En effet, ces deux termes peuvent être, selon le point de vue choisi par tel ou tel lecteur, une force, une faiblesse, une opportunité ou une menace.

Il en est ainsi :

- pour l'exiguïté du territoire qui n'est pas qu'une faiblesse ; elle peut permettre aussi des prises de décision plus rapides ;
- pour la non-appartenance à l'Union Européenne qui peut être considérée comme une entrave au développement de la Principauté mais aussi signifier l'ouverture de nombreuses opportunités. Toutefois, il semble indispensable qu'à l'avenir la Principauté engage un dialogue avec l'Union Européenne. Ce dialogue sera rendu d'autant plus nécessaire au regard des pouvoirs accrus du Parlement Européen par la ratification du Traité de Lisbonne qui pourrait entrer en vigueur avant fin 2009.

## Analyse et commentaires relatifs au SWOT (voir graphique)

### **A) FORCES**

Situation géographique : D'évidence

Climat : D'évidence.

Sécurité : Ce fut le choix des divers Souverains. C'est devenu un atout remarquable et envié.

Stabilité politique : La nature même du régime de monarchie constitutionnelle.

Forte notoriété : La volonté et le destin ont contribué à faire du minuscule pays qu'est Monaco un territoire mondialement connu.

Aucun endettement national : Le fruit de la gestion prudente de la prospérité.

Attractivité économique et touristique élevée : Le résultat d'une réalité et d'une politique.

Statut fiscal avantageux : Le choix de la différenciation stratégique effectué au bon moment.

Premier bassin d'emploi de la région : La prospérité se diffuse hors des frontières.

Résidents étrangers : La fiscalité avantageuse a attiré de riches et actifs résidents.

Densité forte de PME : Contrairement à beaucoup d'idées reçues, Monaco bénéficie d'une forte activité dans le domaine industriel et des services.

Développement culturel : Les Princes éclairés ont su développer une politique culturelle active et de très haut niveau.

Fort potentiel de développement : Bien que déjà remarquable, le développement de Monaco n'a pas encore mis en synergie tous ses atouts.

Petite taille propice à la réactivité : Par construction, les pôles de décision d'un petit pays devraient être plus réactifs que ceux d'un grand pays.

## **B) FAIBLESSES**

Absence de ressources naturelles et énergétiques : Même si les énergies éolienne, photovoltaïque et voire celles tirées de la houle, ouvrent de nouvelles voies, la vraie ressource de Monaco, ce sont les hommes, leurs idées et leur dynamisme.

Souveraineté relative (notamment en matière fiscale) : Le fruit de l'histoire, ses rapports avec la France, puis l'Europe et le monde entier.

Manque de synergie avec les régions voisines : Les bénéfices économiques de cette synergie restent largement sous-exploités.

Réseaux de transports entre Monaco et les communes limitrophes : A la fois cause et conséquence du manque d'exploitation des synergies.

Manque de visibilité sur la stratégie de développement du pays : Le manque de visibilité (qui relève du domaine de la perception) ne signifie pas l'absence de stratégie (qui relève du domaine du réel).

Pénurie de logements, de bureaux et de surfaces commerciales : Conséquence à la fois du fort développement de Monaco et de l'exiguïté de l'espace monégasque.

Cadre juridique inadapté : Une mise à jour et une modernisation de l'ensemble des règles juridiques est indispensable pour permettre à la Principauté de se hisser au niveau des meilleurs standards internationaux.

Fiscalité peu avantageuse pour les entreprises : Même taux d'imposition sur les bénéfices que la France.

Image de paradis fiscal : Elle occulte les réalités économiques et se trouve en opposition avec la montée internationale de l'éthique.

Dépendance aux investissements étrangers : Cette dépendance devrait inciter la mise en œuvre d'investissements endogènes.

Qualité d'accueil : Considérée comme très insuffisante par les étrangers.

Résistance au changement : Serait une des composantes de la mentalité monégasque, héritage de l'extraordinaire développement de la Principauté qui ne nécessitait aucune remise en cause.

Tendance à l'autosatisfaction : Les bons résultats passés n'augurent plus nécessairement de bons résultats futurs.

Insuffisance de méritocratie : Travers intimement lié à la résistance au changement qui semble prévaloir au sein de l'Administration.

Insuffisance de l'offre des écoles professionnelles et de l'Université : Le manque d'espace devrait inciter à développer de nombreux partenariats avec des écoles de renom.

Peu d'opportunités pour les jeunes diplômés : Résultat de l'insuffisance de méritocratie et de la faiblesse de l'esprit d'entrepreneur endogène. Tissu économique de PME inadapté à la première embauche.

Circulation insuffisante de l'information : l'amélioration de la gouvernance nécessite une plus grande transparence.

Esprit entrepreneur insuffisant : Entreprendre, c'est vouloir changer quelque chose. La prospérité qu'a connue la Principauté ces dernières années n'a pas incité à adopter cet état d'esprit.

Manque de dynamisme et rigidité des services administratifs : Reproche récurrent des entrepreneurs et des investisseurs potentiels.

Insuffisance d'industries à forte valeur ajoutée : Révélateur de l'absence de synergies entre le repérage des opportunités et la mise en œuvre rapide d'entreprises susceptibles de les exploiter.

Manque de diversification des activités financières : Résultat du trop petit nombre d'acteurs locaux non dépendants de sièges étrangers.

Déficiences en matière de communication sur le plan international : Un effet pervers de l'image « glamour » que conserve Monaco, en dépit de la réalité. Mais aussi et surtout le résultat d'un manque de communication institutionnelle.

Situation de monopole nuisible à la compétitivité : Cette « faiblesse » a fait l'objet tout comme la suivante d'âpres débats internes au sein du groupe de travail Monaco 2029.

Situations de rente dommageables : Voir ci-dessus.

### **C) OPPORTUNITES**

Les opportunités identifiées dans le SWOT sont à la fois nombreuses et variées. Elles constituent la raison d'être du Livre Blanc, et sont développées dans les différentes sections du chapitre 5, Une Stratégie pour le long terme.

### **D) MENACES : « Au fil de l'eau »**

Les menaces qui ont été identifiées dans le cadre du SWOT sont presque toutes liées à la perte de compétitivité du système économique monégasque, et aux conséquences qu'une telle perte de compétitivité engendrerait sur le mode de vie des habitants de la Principauté.

On peut arguer du fait qu'une telle perte de compétitivité a déjà commencé, mais les tendances que l'on peut observer tant au plan international qu'au plan local depuis quelques années ont conduit les membres du groupe de travail ainsi que ceux qui ont contribué à l'élaboration du SWOT à se poser la question suivante : Quel serait le futur de l'économie monégasque si les tendances actuelles se confirmaient et si les autorités ne mettaient pas alors en place une stratégie visant à prendre ces changements en compte ?

Pour de multiples raisons analysées dans le Livre Blanc, l'attractivité du pays semble s'éroder lentement depuis plusieurs années et les récents développements globaux sur le plan financier pourraient bien signifier une accélération de cette tendance. Il faut garder à l'esprit que Monaco n'a pas été à même d'attirer de nouveaux résidents entre 2000 et 2008, et que la population résidente est en outre vieillissante.

Il est très probable que la perte de compétitivité de la place financière monégasque, qui est, entre autres, une conséquence du principe généralisé d'échange d'informations qui semble prévaloir internationalement, soit une tendance durable. La perte de certains avantages fiscaux pour les non-résidents pourrait bien avoir des conséquences sur le niveau des dépôts financiers. Seule la compétence des établissements financiers de la Principauté serait à même d'inverser cette tendance. Les autres changements susceptibles de constituer des menaces sont : Une concurrence accrue sur le marché touristique, une mutation du marché du luxe et la montée en puissance des jeux en ligne.

Bien qu'étant de nature exogène, ces changements ont des conséquences locales. En effet, la perte d'attractivité pourrait bien avoir un impact sur le marché immobilier, et par ricochet sur la santé des finances publiques du pays très dépendantes de ce marché. Face à l'important programme d'investissement

public (y compris dans le domaine social) réalisé ces dernières années, l'équilibre financier n'a été apparemment préservé que grâce à une conjoncture très favorable pour les recettes.

Il est loin d'être certain que cette conjoncture favorable pour les recettes monégasques réapparaisse de sitôt, même si la croissance au niveau mondial est au rendez-vous dans les prochaines années. D'autant plus que la situation des caisses de retraites est préoccupante, et que faute d'un changement de direction, l'Etat sera amené à en financer les déficits d'une manière croissante dans les prochaines années. Ces facteurs pourraient contraindre l'Etat à continuer à financer ses investissements publics par le Fonds de Réserve Constitutionnel (FRC), jusqu'à épuisement de la partie liquide de celui-ci. Or, en l'absence de Banque Centrale, le FRC est l'un des principaux garants de l'indépendance nationale et le meilleur rempart contre l'emprunt ou bien l'augmentation des impôts.

L'urgence n'est pas extrême. Cependant, ce qui semble apparaître comme une absence de volonté des autorités de prendre des mesures préventives susceptibles d'empêcher la survenance de ces problèmes fait craindre un risque de repli sur soi et de fermeture d'esprit. L'administration et les décideurs économiques (même, parfois, dans le secteur privé) ont été habitués à travailler dans un contexte faste et/ou surprotégé, dans lequel la demande a été supérieure à l'offre depuis de très nombreuses années. Sauront-ils s'adapter à un nouveau contexte ? Le pays pourra-t-il encore longtemps se priver de la matière grise des nationaux qui choisissent de s'expatrier ? Le pays pourra-t-il encore longtemps se comporter comme si les avantages résultant d'une installation à Monaco étaient tels qu'il suffirait de choisir parmi un nombre quasiment infini de demandeurs ?

## **5. Une Stratégie pour le Long Terme**

### **5.1. Introduction**

Les tendances lourdes à la fois globales et locales identifiées ainsi que l'analyse SWOT montrent, d'une part, que Monaco dispose d'atouts considérables et, d'autre part, qu'il existe de multiples opportunités pour assurer la croissance du pays dans les vingt prochaines années. Elle met aussi en exergue un certain nombre de faiblesses et de menaces qu'il importe de prendre en compte dans la mise en place d'une stratégie pour le long terme.

#### **Des facteurs endogènes et exogènes**

Forces, faiblesses, opportunités et menaces sont soit endogènes, soit exogènes. En ce qui concerne les facteurs endogènes, les pouvoirs publics et la population ont une possibilité directe de changer les choses pour le mieux. Il s'agit ici essentiellement de volonté politique, de travail collectif et de capacité à mettre en œuvre le processus. En ce qui concerne les facteurs exogènes, il convient de bien appréhender et anticiper les tendances afin de positionner le pays au mieux afin qu'il tire son épingle du jeu dans un monde de plus en plus concurrentiel et dans lequel l'image joue un rôle toujours plus déterminant.

#### **Changer pour continuer à prospérer**

S'il est essentiel de mieux faire ce que Monaco fait déjà, il est clair que cela ne suffira pas à assurer une croissance soutenue et soutenable dans les vingt prochaines années car le pays arrive à capacité dans plusieurs domaines. Le monde change rapidement et le pays ne peut plus compter sur certains de ses avantages comparatifs traditionnels. Dans le secteur financier en particulier, les changements structurels sont profonds et durables et vont exiger le développement de nouveaux métiers en Principauté. La compétence appuyée sur l'éthique sera un facteur déterminant. Par ailleurs, seront des facteurs clés de réussite : l'équité, la liberté d'entreprendre et un cadre de vie pouvant faire émerger à terme une vraie communauté de destins, en lieu et place d'un agrégat de personnes dont le plus petit dénominateur commun est l'avantage financier.

## Typologie des acteurs économiques monégasques

Elle peut être décomposée en quatre groupes de population :

- Les **nationaux monégasques** qui sont environ 8.200 (source : Service de la Nationalité de la Mairie de Monaco) ;
- Les **résidents étrangers** qui sont environ 27.000, dont plus d'un tiers de français, communément appelées « les enfants du pays » ;
- Les **employés non résidents**, autrement appelés « pendulaires », qui sont environ 38.000 ;
- Les **autres non résidents**, les touristes, croisiéristes et détenteurs de comptes off shore, qui sont estimés à plusieurs centaines de milliers.

(Source Monaco en chiffres Edition 2009, sur la base de la population estimée lors du dernier recensement de 2008)

## Bien distinguer on shore et off shore

On peut distinguer les activités onshore, celles qui sont entreprises par des résidents, et les activités offshore, celles qui sont entreprises par des non résidents. Bien que les deux premiers groupes d'acteurs économiques monégasques puissent être définis comme onshore et les deux autres comme offshore, il existe d'autres différences importantes entre chacun d'eux, tous ayant en commun, à leur façon, d'avoir contribué (et de devoir continuer à contribuer) à l'essor économique du pays.

## De la complexité des « trade-offs »

Il convient aussi de noter que ces groupes ne sont pas toujours homogènes et que le développement d'une typologie plus détaillée est parfois nécessaire. Par exemple, des mesures visant à favoriser la croissance des croisiéristes peuvent avoir un impact négatif sur le tourisme de luxe (alors que l'inverse n'est pas forcément vrai).

En outre, il est important de comprendre que l'essor d'un groupe peut parfois se faire au détriment d'un autre. Par exemple, un système financier basé sur des comptes offshore peut avoir, dans certaines circonstances, un impact sur la croissance des comptes onshore, et notamment dans le contexte actuel où il met en question la réputation de la place et réduit ainsi son attractivité. C'est ce que les anglo-saxons appellent des « trade-offs ».

L'un des défis principaux auquel le groupe de travail a été confronté dans le développement d'une stratégie à long terme pour la Principauté était de bien appréhender les interactions entre les différents groupes et les effets induits (les externalités) qui font qu'une stratégie adéquate pour l'un des groupes peut être contre productive pour un autre. Comment décider et en fonction de quelle logique ? Comment éviter les comportements qui ne défendent que les points de vue favorables à ceux qui les expriment ?

## Vision et cohérence

Un élément fondamental auquel il faut toujours revenir est celui de la vision développée par le Prince Souverain dans Son discours d'Avènement du 12 juillet 2005, et reprise dans ses grandes lignes dans le chapitre « Vision » de ce Livre Blanc. En effet, la stratégie à long terme et les politiques publiques qui en découlent ne sont efficaces que si elles sont cohérentes entre elles. De la même manière, les projets présentés dans ce Livre Blanc se doivent d'être cohérents avec la stratégie à long terme pour le pays.

## Six grands Axes stratégiques

Ce Livre Blanc regroupe les projets par grands axes, ceux qui sont apparus les plus importants au vu de la vision du Souverain, des tendances lourdes et de l'analyse SWOT. Les six axes présentés ci-dessous, ainsi que les projets qui les sous tendent, esquissent une stratégie pour le long terme.

1. Le premier aborde l'une des caractéristiques principales de la Principauté, à savoir **l'exiguïté du territoire** et les conséquences que cet état de fait devrait avoir sur notre politique économique, y compris les nombreux facteurs de saturation.
2. Le second traite un sujet fondamental pour les **Monégasques**, à savoir la place qu'ils occupent dans l'économie de leur pays.
3. Le troisième aborde la nécessité de renforcer encore **l'attractivité du pays** au vu de l'importance accrue des activités onshore qui caractériseront les prochaines années au niveau global.
4. Le quatrième aborde la possibilité de mettre en valeur l'un des atouts essentiels de Monaco, à savoir la **souveraineté**, ainsi que les options susceptibles d'étendre la prospérité monégasque aux régions économiques voisines.
5. Le cinquième met en exergue la nécessité d'améliorer substantiellement la **qualité de l'information, la gouvernance, l'efficacité de l'administration et l'image internationale du pays**.

6. Enfin, le sixième propose des pistes de réflexion sur la **structure économique monégasque**. Comprendre si Monaco souffre d'un excès ou d'un manque de capitalisme, de libéralisme et de concurrence peut permettre de proposer les bons choix. La cohérence du propos impose que l'on ne fasse pas l'économie d'une telle réflexion.

### **De l'importance des équilibres financiers**

Le maintien des grands équilibres financiers traditionnels du pays est une condition préalable à l'émergence d'un Monaco compétitif et attractif, quelles que soient les options de développement économique que le pays choisira.

Deux éléments ont particulièrement attiré l'attention des membres du groupe de travail :

- Le premier concerne les finances publiques et le récent accroissement du déficit public et de son financement par le Fonds de Réserve Constitutionnel. Si le recours à un tel déficit peut paraître logique en temps de crise, la communication du Gouvernement quant à son ampleur et son mode de financement, ne semble pas appropriée. D'une manière plus générale une politique de communication interne fondée sur une plus grande transparence est pourtant une composante essentielle du processus de changement aujourd'hui impératif. Le mode de communication actuel entretient, en particulier, un sentiment d'hyper-sécurité en décalage avec les réalités économiques. Il est peu propice à une remise en question salutaire et indispensable.
- Le deuxième concerne la pérennité du système de retraite. Comme dans tout pays occidental, la problématique des retraites se pose à Monaco. Elle est d'autant plus sérieuse pour la Principauté que sa population est notoirement vieillissante. De multiples solutions existent et doivent faire l'objet d'une réflexion objective et transparente de la part de l'ensemble des acteurs concernés. L'absence de statistiques fiables et reconnues par tous constitue un obstacle majeur à une concertation efficace.

## 5.2 L'exiguïté du territoire monégasque

### Des contraintes incontournables ?

Monaco est prisonnier d'au moins trois contraintes matérielles majeures :

- Un territoire très limité (2 km<sup>2</sup>) :
  - o Le mètre carré monégasque a été qualifié de « pétrole de Monaco ». La ponction continue sur les réserves de pétrole de la planète a fait émerger le concept de « *peak oil* » correspondant au fait que, désormais, la totalité du pétrole à découvrir est inférieure à la quantité de pétrole qui a déjà été extraite depuis le début de l'usage des énergies fossiles. Certains poussent la métaphore jusqu'à évoquer désormais pour Monaco un « *peak space* » : une situation dans laquelle les surfaces susceptibles d'être construites deviennent inexorablement inférieures aux surfaces déjà construites. D'autres prétendent qu'au contraire le potentiel à construire est illimité. La réponse est dans le choix urbanistique et du mode de vie que Monaco fera en tenant compte de ses contraintes géographiques.
- Une population difficilement extensible :
  - o Une population à la croissance très faible (voire en décroissance)
- Une absence flagrante de ressources naturelles

Dans la logique du développement qui prévalait au début du XX<sup>ème</sup> siècle (priviliégiant les facteurs matériels et quantitatifs sur les facteurs immatériels et qualitatifs) Monaco semblait pratiquement condamnée à la stagnation. Pourtant, par une série d'initiatives audacieuses, le Prince Rainier III a réussi à positionner Monaco sur des segments porteurs à forte valeur ajoutée tels que le tourisme, les loisirs, le luxe, les activités financières mais également l'industrie.

Ce modèle de développement n'est plus d'actualité. Monaco est-elle pour autant condamnée sur le plan économique ?

Ce n'est pas le cas ! Car de nouvelles tendances sont apparues au début du XXI<sup>ème</sup> siècle ; si celles-ci sont correctement gérées, elles peuvent générer des richesses nouvelles pour Monaco.

## **La poursuite de l'hominisation favorable pour Monaco**

L'Ambassadeur japonais Kôichiro Matsuura, alors Directeur Général de l'Unesco, écrivait en 2005 dans un article très remarqué du quotidien Le Monde qu'il était fondamental de bien comprendre que l'humanité était entrée dans l'ère de la connaissance.

Avec la société de la connaissance<sup>1</sup>, chaque individu a la possibilité de rendre le monde plus intelligible, donc de devenir lui-même plus intelligent, plus savant. Ce monde de l'externalisation des fonctions cérébrales supérieures est accompagné d'une dématérialisation des éléments créateurs de valeur : Programmes, internet (World Wide Web et ses millions d'applications), réalité virtuelle, activités juridiques et de réglementation, activités de conseil, activités financières et actuarielles, visualisation numérique, nanotechnologies, séquençage du génome, génomique, etc.

Cette évolution, positive pour tous les pays, s'impose particulièrement pour Monaco.

Le savoir et la gestion des connaissances passent par l'éducation intense et quasi permanente.

L'éducation supérieure - désormais facteur clé de succès - doit donc être à Monaco la matrice à partir de laquelle se construit un nouveau pays. Un pays d'avant-garde, high-tech, à l'espace limité mais aux connaissances potentiellement illimitées de la population. Les conséquences de cet état de fait conduisent à considérer que les activités matérielles à basse valeur ajoutée qui caractérisent l'industrie traditionnelle seront moins compétitives en raison du coût du foncier et de la valeur ajoutée largement supérieure des activités fondées sur la connaissance (recherche, créativité, innovation). Ce sont bien ces activités porteuses d'emplois à très haute valeur ajoutée, dont Monaco a besoin.

Dans l'extrême mondialisation qui se profile, in fine, les rentes ne peuvent plus être considérées comme une source de richesses. Aucun pays ne s'enrichit par les rentes, même si certains y trouvent leur compte. Ce véritable frein doit disparaître au profit d'activités génératrices de valeur ajoutée durable en raison de la qualité de leur différenciation stratégique.

Ainsi l'analyse SWOT et la vision pour Monaco qui en découle se conjuguent-

---

<sup>1</sup> Le processus d'hominisation accélère l'externalisation des fonctions cérébrales supérieures de l'homme. Cette évolution a atteint un seuil qui lui permet désormais de sauter l'étape de l'usage de la main et de ses outils comme intermédiaire entre le cerveau et le réel, pour appréhender directement le monde par le biais du cerveau et de ses extensions naturelles que sont les nouvelles technologies de l'information et de la communication, et en particulier les ordinateurs. Ce sont bien les logiciels de ces outils qui permettent de développer le potentiel cérébral et ainsi de mieux calculer, écrire, classer ou stocker la mémoire humaine.

elles pour déterminer une stratégie cohérente en vue d'assurer l'avenir des Monégasques en 2029.

Il en résulte quatre familles de chantiers à la fois majeurs et prioritaires :

- **le chantier de la connaissance** : « Si cela était à refaire, je commencerais par la culture ». Cette phrase apocryphe attribuée, à tort, à Jean Monnet le concepteur de l'Europe institutionnelle est pleinement d'actualité à Monaco. L'éducation supérieure pour la population désireuse et en mesure de suivre un tel niveau est l'un des enjeux de survie.
- Dans la lignée de Joseph Schumpeter, une **politique d'innovation** destinée à renforcer le secteur économique s'impose. La création d'une classe, renouvelable en permanence, d'entrepreneurs locaux est incontournable. Créer les conditions et les incitations permettant d'attirer les hommes, les former, les orienter vers les secteurs porteurs (santé, domaine des maladies d'origine cérébrale, cellules souches, bio et nano technologies, greentechs, gestion financière, etc.) : tout cela est la condition indispensable à l'autonomie et à l'indépendance de Monaco. Mais les autorités monégasques ne peuvent se substituer à la nécessaire prise de risque qui caractérise l'activité de tout entrepreneur.
- Sur l'exemple de la Silicon Valley, les autorités monégasques doivent promouvoir des moyens simples **d'accessibilité aux capitaux** disponibles pour les entrepreneurs à Monaco. Cependant, Monaco ne disposant pas en quantité suffisante de preneurs de risques financiers (business angels, sociétés de financement, de capital-risque et de capital développement), il faudra susciter la mise en place d'un réseau ad hoc.
- Enfin la quête du bien-être prônée par S.A.S. le Prince Albert II de Monaco doit rester l'un des objectifs prioritaires du pays.

Mais bien d'autres chantiers stratégiques émergent.

### *Projets Exiguïté du Territoire*

1. *Cellules souches adultes*
2. *Création de l'Institut pour la gestion et la compréhension du risque*
3. *L'Université Princière Virtuelle*
4. *L'Ecole de Monaco*
5. *Institut de Formation virtuelle*
6. *Les Editions de l'Ecole de Monaco*

### **5.3 Onshore : les Monégasques et les résidents au centre du pays**

Si l'identité nationale est une construction historique, elle repose d'abord sur un héritage.

Etat indépendant et souverain enclavé dans le territoire de la République française, Monaco est le deuxième plus petit Etat au monde après le Vatican. Héritage de sept siècles d'histoire, l'exigüité du territoire est l'une des principales spécificités de la Principauté et constitue à ce titre un élément constitutif important du « fait national monégasque ».

Depuis le XIII<sup>ème</sup> siècle, Monaco a vu son territoire, sa population et ses ressources se réduire. Cependant, la Principauté a su faire face et exploiter de nouvelles sources de développement. Sous l'impulsion du Prince Charles III, la Principauté s'est ouverte au monde et a construit son développement sur « l'importation des richesses ». Vers la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle le profil de la population de la Principauté s'est fortement modifié avec un afflux de nouveaux résidents étrangers réduisant ainsi la communauté monégasque à une position minoritaire sur le territoire. Est-il besoin de rappeler qu'à ce jour la communauté nationale ne représente qu'un quart de la population (8.212 Monégasques pour un total de 35.352 habitants selon l'estimation issue du dernier recensement de 2008 – source Monaco en chiffres 2009) ?

Cette spécificité, unique au monde, constitue à la fois un risque identitaire et une composante fondamentale de l'unité et de la cohésion de la communauté monégasque autour de ses Princes successifs. En effet, au cours d'une évolution indissociable de celle de la famille Grimaldi, la Principauté a su lutter pour préserver et construire ses spécificités, se forgeant ainsi une conscience identitaire unique et solide.

Toutefois, le risque identitaire est évident dans la mesure où l'arrivée des résidents étrangers souvent aisés a contribué à créer un déséquilibre à l'intérieur de nos frontières. En outre, l'afflux de capitaux étrangers, certes salubre pour la prospérité du pays, a toutefois eu un coût pour les Monégasques en termes de niveau de vie. Il a conduit le Gouvernement à adopter un certain nombre de lois et de réglementations permettant d'accorder aux Monégasques des conditions économiques et sociales favorables.

La population nationale minoritaire a alors pris conscience que son avenir était étroitement lié aux résidents étrangers.

Ainsi, la population de la Principauté devenant cosmopolite, les Monégasques et les enfants du pays se sont parfois sentis étrangers dans leur propre pays.

La Principauté se retrouve aujourd'hui à un carrefour historique avec pour toile de fond un courant de mondialisation et d'uniformisation universelle. Etat aux équilibres démographiques fragiles, Monaco devra faire preuve d'ingéniosité et d'originalité pour faire face à un environnement international en pleine mutation.

Pour préserver et renforcer son identité, la Principauté doit trouver de nouvelles solutions afin d'assurer la prospérité indispensable à sa souveraineté et à sa pérennité. De même, pour s'adapter efficacement aux nouvelles demandes de son environnement européen et international, la Principauté doit revoir et réinventer son modèle de développement.

« Il n'est de richesse que d'hommes », cette maxime de Jean Bodin (1530-1596) était vraie au XVI<sup>ème</sup> siècle, époque où la richesse des plus grands pays se mesurait avant tout au nombre de bras disponibles pour l'agriculture. Elle l'est encore bien plus aujourd'hui, avec une économie moderne fondée sur le savoir et l'intensification des échanges de toutes sortes.

Dans cette nouvelle grande transformation qui se met en place au niveau mondial, les principaux atouts de la Principauté sont constitués par le talent et la créativité de ses femmes et de ses hommes. Elles et eux, seuls, feront de ce courant de mondialisation et d'uniformisation universelle, ce qu'il peut être pour Monaco : une occasion d'accroître son rayonnement, en donnant l'exemple d'un dynamisme économique respectueux de l'environnement, des droits et devoirs de l'homme en société, mais aussi d'une création culturelle échappant aux mécanismes exclusifs du marché.

Au regard du contexte international, Monaco se trouve à la croisée des chemins comme ce fut déjà le cas par le passé. Un choix se dessine : évoluer ou se banaliser. Pour renforcer son attractivité et se construire un futur identitaire, la Principauté doit réinventer son modèle économique en y associant pleinement les Monégasques.

Lors de son allocution dans le cadre de la 64<sup>ème</sup> session de l'Assemblée Générale des Nations Unies, en septembre 2009, S.A.S le Prince Albert II faisait référence à « la souveraineté responsable qui place l'individu au premier plan ».

Aujourd'hui, c'est encore une fois l'histoire et les menaces qui pèsent sur les spécificités du pays qui exigent de profonds changements. Pour que la Principauté prenne ce virage avec succès, les Monégasques doivent être replacés au cœur de leur pays en devenant ainsi les acteurs du changement.

Comme cela a été évoqué précédemment, l'ouverture de la Principauté sur le monde a fortement élevé le niveau de revenus nécessaire pour y vivre. Afin de donner aux Monégasques les moyens de résider dans leur pays, l'Etat a été contraint de mettre en place des mesures concernant le logement et l'accès à l'emploi. Pour des raisons à la fois historiques et culturelles, les Monégasques ont été orientés vers des emplois au sein de l'administration ou de la Société des Bains de Mer, délaissant ainsi le secteur privé pourtant pourvoyeur de l'essentiel des emplois de la Principauté (sur 2.185 monégasques actifs, 1.190 sont employés au sein de la Fonction Publique et 995 au sein du secteur privé dont 442 pour la seule Société des Bains de Mer – source Monaco en chiffres 2009).

En effet, les mesures d'aide accordées aux nationaux Monégasques les ont progressivement conduits, dans leur très grande majorité, à accepter les revenus confortables et la sécurité de l'emploi qui leurs étaient offerts par l'Etat providence, comme le permettait la remarquable progression économique de la Principauté du dernier demi-siècle. L'état providence pourra-t-il perdurer, et dans l'affirmative, à quel niveau d'assistance ?

La tendance lourde à la disparition progressive de certains avantages fiscaux contribuant à la prospérité de la Principauté depuis un demi-siècle n'est-elle pas de nature à nous conduire à nous interroger sur la pérennité de ce dispositif, et sur l'impérieuse nécessité d'orienter nos enfants vers des activités créatrices de richesses, vers l'entrepreneuriat, gage d'une plus grande liberté ?

L'attractivité du pays doit être renforcée et diversifiée. Cela passe par la création de structures administratives, logistiques et financières idoines afin de favoriser la création d'entreprises à forte valeur ajoutée en Principauté. Les instances dirigeantes doivent mettre en œuvre les changements et les mesures pour que les Monégasques aient accès à ces structures et/ou services à des conditions similaires à celles dont bénéficient les autres résidents. De la même manière, il faut s'assurer que les Monégasques qui choisiront une voie entrepreneuriale ne soient pas pénalisés par ce choix par rapport à ceux qui ont opté pour une carrière publique.

L'attractivité peut être également renforcée en exploitant pleinement ce qui fait la particularité de Monaco en matière de population, à savoir : des étrangers aux compétences et expériences multiples et des Monégasques disposant de « connaissances latentes » du fait de leur haut niveau d'études.

L'hétérogénéité culturelle de la population de la Principauté, spécificité qui aurait pu être considérée comme une faiblesse identitaire, peut aujourd'hui se révéler comme un remarquable atout pour les années à venir. Les instances

dirigeantes de la Principauté peuvent et doivent miser sur cette diversité pour exploiter de nouvelles pistes de développement économique et faire appel à l'important potentiel de créativité que permet la diversité culturelle.

La croissance est en train de se modifier en profondeur, le quantitatif va peu à peu céder la prépondérance au qualitatif. La crise signe l'échec de l'individualisme et montre les limites d'une vision se bornant à obtenir toujours plus sans se préoccuper du mieux. Il faudra certes continuer à favoriser la prospérité et le progrès, notamment dans le domaine de l'éducation et de la santé, toutefois cela ne pourra plus se faire au détriment de la qualité de vie et de l'environnement.

Monaco ne pourra échapper à cette profonde mutation. Le pays dispose de tous les atouts pour initier ce changement avec succès. Pour y parvenir la Principauté doit exploiter ses ressources immatérielles. Partiellement fondé sur l'immobilier, le modèle qui a fait la prospérité de Monaco, semble avoir vécu en raison notamment du caractère fini de cette ressource. Longtemps porté par la raréfaction des produits sur le marché, le secteur immobilier semble avoir atteint son apogée ; la priorité donnée à la qualité de vie en Principauté sous l'impulsion de S.A.S. le Prince Albert II est incompatible avec une urbanisation excessive et démesurée. Le développement futur de notre pays sera et doit être qualitatif, reposant sur les nouvelles technologies et la connaissance.

La population dispose de l'un des niveaux d'éducation les plus élevés en Europe voire au monde. Les jeunes Monégasques font des études de plus en plus longues et n'hésitent plus à partir à l'étranger accomplir leur cursus. Reposant sur le principe que « pour être il faut savoir », il est crucial que Monaco s'appuie sur ses ressources immatérielles telles que le savoir et la connaissance. En exploitant son potentiel humain notre pays ferait coup double : réinventer son modèle et renforcer son identité.

## Projet

### *7. Créer et stimuler l'esprit entrepreneurial*

#### **5.4. Préserver et renforcer l'attractivité du pays**

Les résultats du recensement de 2008 prouvent bien que Monaco a plus de difficultés à attirer de nouveaux résidents que de nouveaux travailleurs pendulaires, touristes ou bien croisiéristes, de la même manière que le pays a dans le passé eu plus de mal à attirer des détenteurs de comptes on shore que de comptes offshore. Les paragraphes ci-dessous montrent que la capacité du pays à attirer de nouveaux résidents déterminera davantage que par le passé non seulement la santé de la place financière monégasque mais aussi la prospérité du pays dans son ensemble.

En effet, il ne fait aucun doute que la tourmente financière traversée par Monaco et le reste du monde aura un effet durable sur les métiers et les produits de la finance. Bien que les conséquences détaillées n'en soient pas totalement connues et fassent encore l'objet de débats vigoureux, certaines tendances lourdes sont d'ores et déjà claires. La principale d'entre elles avait d'ailleurs été anticipée par S.A.S le Prince Souverain dans Son discours du 12 juillet 2005, dans lequel Il avait affirmé que les concepts d'éthique et d'argent devaient devenir indissociables.

Comme partout ailleurs, l'impact de ces changements sur la place financière monégasque sera important. Il ne s'agit pas d'une remarque alarmiste mais simplement réaliste.

Les dépôts de la place sont constitués pour les deux tiers de comptes de non résidents (comptes offshore). Bien qu'il soit peu probable que l'on assiste à une fuite massive de ces dépôts, car ceux-ci sont essentiellement captifs, la nouvelle donne ne favorisera pas l'arrivée de nouveaux capitaux. En effet, l'un des avantages comparatifs de Monaco (caractérisé jusqu'à récemment par l'absence quasi-totale d'échanges d'informations avec l'étranger) est mis à mal, comme dans les autres places financières offshore. Le fait que Monaco soit injustement stigmatisé par rapport à d'autres places financières offshore beaucoup moins vertueuses ne change rien au fond du problème.

Ethiquement, il devient de plus en plus difficile pour un pays membre d'un espace économique d'offrir une législation et des produits financiers qui permettent à des non-résidents, ressortissants d'un autre pays du même espace économique, de se soustraire à la fiscalité du pays dans lequel ils résident. Cette évolution avait d'ailleurs commencé bien avant la crise actuelle et c'est l'une des raisons pour lesquelles la place financière monégasque, malgré sa bonne rentabilité, a été incapable d'attirer un volume significatif de nouveaux capitaux depuis une dizaine d'années. Pourtant, les places financières concurrentes, y compris celles qui avaient accepté de longue date le principe de

l'échange d'informations, ont été en mesure de générer une collecte nette supérieure à celle de la place monégasque.

Monaco est aujourd'hui positionné sur un petit segment du marché global (le marché offshore) qui deviendra de plus en plus marginal, et, pourrait même disparaître dans les années qui viennent. La crise actuelle constitue donc une opportunité pour donner une nouvelle impulsion à la place financière monégasque en se repositionnant sur le marché onshore.

Les atouts qui seront déterminants, non seulement pour le succès de cette reconversion mais aussi pour l'attractivité du pays en général, sont au nombre de trois : Une fiscalité compétitive pour les résidents, la qualité et la capacité d'accueil pour les étrangers riches et à grand potentiel, la compétence des professionnels de la place à fournir à la clientèle onshore les services et les produits (financiers et autres) dont ils ont besoin, à des prix compétitifs.

En ce qui concerne la **fiscalité compétitive pour les résidents**, le groupe de réflexion Monaco 2029 ne s'est pas penché en détail sur le sujet, bien qu'il soit d'importance. L'absence d'impôt direct sur le revenu des résidents est sans aucun doute un atout majeur pour attirer des résidents fortunés. Face au mouvement international d'uniformisation des règles économiques et financières, on peut légitimement se demander si la Principauté sera en mesure de préserver cet avantage.

Pour les entreprises, la fiscalité monégasque diffère très peu de celle de la France qui est loin d'être un modèle de compétitivité. Facteur clé de l'attractivité du pays, la fiscalité des entreprises en Principauté pourrait faire l'objet d'une vaste réflexion visant à la rendre plus compétitive. En particulier, une étude comparative des fiscalités d'entreprises en Europe pourrait être un bon point de départ d'une telle réflexion.

En ce qui concerne **la qualité et la capacité d'accueil d'étrangers riches ou à grand potentiel** susceptibles de s'impliquer activement dans la vie du pays, le basculement vers l'onshore implique des changements non seulement pour la place financière, mais dans pratiquement tous les domaines : l'offre immobilière, les infrastructures, l'éducation et la santé ainsi que l'environnement.

La qualité de vie dans le sens large est un élément fondamental dans la décision des résidents potentiels. Bien que la plupart des projets présentés dans ce Livre Blanc visent d'une manière ou d'une autre à renforcer l'attractivité du pays, les projets ci-dessous ont pour objectif central le renforcement de cette attractivité.

### Projets Attractivité : Général

8. *Monacomp 2029 : Commission Mixte pour la Compétitivité et l'Attractivité*
9. *Business Center : Création d'un Business Center reposant sur des technologies d'avant-garde, résolument écologiques, modernes et fonctionnelles*
10. *Accueillir les sièges européens d'entreprises internationales*
11. *Installation sièges sociaux d'industries de pointe dans le domaine médical*
12. *Faire de Monaco un Pole de la Haute Culture Mondiale*
13. *Mettre en place un système éducatif en trois langues dès les classes primaires*
14. *Transférer des industries de haute technologie à Monaco*
15. *Tax-e : réseau de taxis*
16. *Monaco 2ème sens (lutte contre les nuisances sonores)*
17. *Monaco capitale du bien être*
18. *Création Ecole des saveurs*

D'autres projets visent à **améliorer la qualité des infrastructures**. Dans le domaine des transports en particulier, les infrastructures doivent être adaptées pour permettre une meilleure circulation des biens et des personnes sans pour autant nuire à la qualité de vie et à l'environnement. Quant aux infrastructures de communication, leur disponibilité, leur qualité (y compris l'inter connectivité) et leurs coûts constituent des facteurs de plus en plus importants dans la décision de localisation des entreprises comme des particuliers. Ce secteur doit donc être au niveau des meilleurs au monde.

### Projets Attractivité : Infrastructures

19. *Indépendance énergétique durable de Monaco*
20. *Réseau de Transport Futuriste, Rapide et Ecologique*
21. *Pour un plan d'urbanisme et de transport transfrontalier*
22. *Installation d'un équivalent de la Mayo Clinic à Monaco*
23. *Créer des espaces souterrains pour héberger des archives, serveurs*
24. *Unité modèle de traitement des déchets*
25. *Recherche et innovation dans le domaine des véhicules électriques*

En ce qui concerne le **développement de nouvelles compétences et produits** pour la place financière monégasque, la stratégie consiste à favoriser les métiers liés à la gestion, largement plus rémunératrice que les dépôts, qui sont par ailleurs plus grands consommateurs de mètres carrés. Il faut cependant prendre en compte les coûts accrus concernant les mesures de vigilance pour les petites structures, et reconnaître qu'un travail de fond pour améliorer l'image de la place est nécessaire. Monaco 2029 propose plusieurs projets dans ce domaine, certains sont présentés ci-dessous et d'autres dans le chapitre gouvernance.

### *Projets Attractivité : Place Financière*

26. *GIE au niveau des établissements financiers chargés des mesures de vigilance*
27. *Création de l'Institut Monégasque de Formation Bancaire Avancée*
28. *Création de l'Ecole de Mathématiques Financières de Monaco*
29. *Création de la Banque Monégasque de Développement*

## **5.5 Etendre l'espace économique monégasque**

En raison de son exigüité, la Principauté de Monaco semble aujourd'hui atteindre un seuil critique d'accueil quotidien de travailleurs non-résidents. Les problèmes liés aux transports et notamment leurs conséquences en matière d'environnement imposent à la Principauté d'envisager la mise en œuvre de solutions nouvelles.

Deux axes devraient être privilégiés : Introduire de nouvelles formes d'organisation du travail dans la réglementation monégasque et mettre en place une nouvelle forme de coopération transfrontalière avec les communes limitrophes.

### **Introduire le télétravail dans la législation monégasque**

Le télétravail, forme moderne d'organisation et de réalisation du travail, a toute sa place aux côtés des formes d'organisation plus traditionnelles existantes.

L'idée d'introduire le télétravail en Principauté n'est pas nouvelle. En novembre 2007, le Conseil Economique et Social avait déjà émis le vœu que le Gouvernement Princier se dote d'une réglementation spécifique en la matière.

Le télétravail pourrait permettre à un nombre significatif de non-résidents de travailler à partir de leur domicile pour le compte d'entreprises domiciliées à Monaco. Il permettrait de moderniser la législation sociale monégasque qui ne contient pas de dispositions spécifiques réglementant cette forme d'organisation du travail.

Pour la Principauté, le télétravail constitue incontestablement un choix en faveur de la protection de l'environnement. Il limiterait le flux journalier de travailleurs non-résidents.

Par ailleurs, cette forme d'organisation du travail permettrait aux employeurs de diminuer leurs besoins en termes de surface et par conséquent de réduire les coûts engagés pour acquérir ou louer des surfaces de travail. Les surfaces ainsi libérées pourraient être utilisées de manière optimale.

Le télétravail constitue enfin et surtout un choix en faveur des salariés puisqu'il leur permettrait de diminuer leurs frais de transports, de supprimer le temps perdu dans leurs déplacements et, éventuellement, de trouver un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie familiale.

## **Développer la coopération avec les communes limitrophes**

L'économie de Monaco est étroitement dépendante des régions économiques voisines et symétriquement. Il est donc dans l'intérêt de la Principauté, et par ricochet des communes voisines, d'adopter une attitude proactive dans l'élaboration de partenariats, dans la perspective d'un co-développement gagnant/gagnant.

Le pays est économiquement, socialement et culturellement lié aux communes limitrophes (Cap d'ail, la Turbie, Beausoleil et Roquebrune Cap-Martin). Certaines d'entre elles ont manifesté leur intérêt pour le développement d'un partenariat avec la Principauté et on peut regretter que peu de voies de coopération aient été explorées jusqu'à présent dans ce domaine. Pourtant, avec ces communes, Monaco, Menton et Vintimille forment un bassin d'emploi de plus de 100 000 habitants. Il est donc dans l'intérêt du pays d'adopter une stratégie volontariste en matière de développement économique et social.

La Principauté de Monaco pourrait utilement bénéficier du nouvel outil communautaire introduit en France par un amendement au projet de loi relatif au renforcement de la coopération transfrontalière voté avec succès le 28 janvier 2008. Cet amendement vise expressément Monaco. Désormais, une collectivité territoriale française et un pays membre du Conseil de l'Europe peuvent se regrouper au sein d'un Groupement Européen de Coopération territoriale dit « GECT ».

Le recours au GECT permet à des « pouvoirs adjudicateurs » (au sens de la directive 2004/18 sur les marchés publics, il s'agit de toute personne morale n'exerçant pas une activité industrielle ou commerciale, y compris les collectivités locales, les Etats et les établissements publics administratifs) appartenant à différents Etats de créer une structure juridique autonome, dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière et agissant pour le compte de ses membres, dans leurs domaines de compétences communs, à l'exception des pouvoirs de police et de réglementation.

Les applications concrètes de ce Groupement Européen de Coopération Territoriale sont multiples. Il peut couvrir des projets allant de la mise en réseau de centres de recherche autour d'une démarche commune à la réalisation d'équipements publics transfrontaliers, en passant par la protection d'espaces naturels transnationaux. La coopération pourra concerner des domaines comme les transports (création d'autorité organisatrice des transports transfrontaliers), la santé (coopération inter hospitalière), l'éducation, la coopération entre organismes consulaires, la planification territoriale, le développement économique, l'urbanisme opérationnel, les services publics, la culture, etc.

Cet instrument juridique présente l'avantage de la souplesse puisqu'il laisse les signataires de l'accord de coopération libres de définir sa forme juridique et ses formes de fonctionnement administratif, opérationnel et financier dans une convention constitutive et des statuts.

L'organisation de rencontres fréquentes avec les maires des communes limitrophes constitue un préalable indispensable à la mise en place de tels groupements.

### *Projets extension de l'espace économique monégasque*

30. *Carte Privilège nationale*
31. *Centrale d'Achat Sécurisé Internationale de Monaco par Internet (CASIMIR)*
32. *Centrale Internationale de Vente Internet sécurisée (e-commerce)*
33. *Groupe de travail collaboratif international avec les communes limitrophes et voisines*
34. *Télétravail*
35. *Création de zones de coopération économiques et fiscales avec les communes limitrophes et voisines*
36. *Ecostock SESAM : Système Ecologique de Stockage Sécurisé à Accès Rapide à Monaco*

## **5.6. Un nouveau mode de Gouvernance**

Les résultats du SWOT montrent clairement que Monaco ne pourra plus compter sur certains de ses avantages comparatifs traditionnels. Ils montrent aussi que la communication est devenue un domaine clef qui nécessite une attention accrue de la part des autorités. Cependant, l'image que Monaco projette dans le monde ne peut seulement être le fruit d'une campagne de communication bien pensée. Elle doit aussi être le résultat d'une politique générale visant à moderniser le fonctionnement du pays dans son ensemble. Un décalage trop important entre l'image que le pays veut promouvoir et la réalité sur le terrain viendrait limiter l'impact de la campagne de communication. Derrière toute communication il existe une stratégie ; c'est pourquoi les instances dirigeantes de la Principauté devront mettre en œuvre les changements et les réformes nécessaires pour se donner les moyens de projeter une nouvelle image fidèle aux réalités.

En d'autres termes, le futur exigera des élites nationales une gestion de plus en plus fine, et Monaco doit s'efforcer d'améliorer non seulement son image, mais aussi et surtout sa gouvernance pour la hisser au niveau des meilleurs standards internationaux. Ces efforts pourraient porter sur plusieurs niveaux.

### **Mériter la confiance**

Des projets bien ciblés devraient permettre à Monaco de se positionner peu à peu comme un pays modèle qui incarne des valeurs modernes, telles que celles défendues par l'engagement du Prince Souverain dans le domaine de l'environnement et du développement durable. L'image générale de la Principauté, qui devrait être celle d'un pays, sûr, éthique et constamment à la recherche de l'excellence, doit reposer sur des réalités économiques.

La petite taille du pays et sa neutralité peuvent être des atouts importants pour s'ériger en « Tiers de Confiance » (une tierce partie permettant d'assurer la sécurité des transactions), et attirer des ONG ou autres associations à but non lucratif afin qu'elles s'installent en Principauté ; il pourrait en être de même pour les professions liées au domaine de la certification.

Cependant, les projets ciblés visant à améliorer l'image du pays n'auront un impact durable que s'ils reposent sur un socle solide. Pour cela, il faut accepter que l'information circule et admettre que le débat des options de politiques publiques soit un signe de maturité et de vitalité. Cette ouverture sera perçue comme un gage de bonne foi dans les valeurs que le pays entend défendre. Il est temps de lancer une vaste réflexion autour de la modernisation des finances publiques et des méthodes de comptabilité publique. Ces méthodes doivent

évoluer, afin de doter le pays d'outils modernes et adaptés, permettant un pilotage plus efficient de l'action gouvernementale et une évaluation de l'efficacité des politiques publiques.

On ne peut parler de gouvernance sans évoquer la transparence. En ce domaine, un effort important est nécessaire pour améliorer la communication interne et la diffusion des statistiques et des indicateurs, en particulier ceux relatifs aux finances publiques et à l'économie. La tendance vers une croissance soutenable qui émerge depuis début 2009 constitue une opportunité unique de revoir la nature et le rôle des indicateurs, en essayant de répondre à trois objectifs : Donner aux décideurs politiques des instruments de mesure pertinents pour l'action publique, réconcilier les citoyens avec les statistiques, faire face à l'impératif écologique. Le pays ne peut faire l'économie d'un tel changement sous peine de se retrouver face à un paradoxe : comment devenir un modèle sans être irréprochable quant à sa propre gouvernance ?

### **Des synergies à exploiter**

Pour intégrer les acteurs économiques (par opposition aux voyageurs fiscaux), il faut les intéresser aux affaires du pays, faire en sorte qu'ils se sentent impliqués. Les résidents étrangers installés à Monaco devraient devenir les meilleurs promoteurs de l'image du pays en étant des vecteurs de communication sur le plan international. Les autorités devraient penser à des solutions visant à accroître leur implication. Ces résidents constituent un véritable gisement de compétences et d'expérience, une source cosmopolite d'informations et de réseaux relationnels de haut niveau, très certainement trop peu reconnue et exploitée.

### **De la nécessité d'une administration performante et dynamique**

Une action d'envergure au niveau de l'image générale du pays ne suffira probablement pas.

Les changements qui s'annoncent au niveau global ne pourront avoir un impact positif sur Monaco que si l'administration est à même de les appréhender correctement et de les traduire en politiques publiques efficaces, car de l'efficacité de celle-ci dépend en grande partie la capacité du pays à affronter l'avenir. Pour ce faire, une vaste réforme est nécessaire pour transformer l'administration en un outil plus « moderne ». Pour autant, il ne s'agit pas de rentrer dans un discours facile de dénigrement systématique. Il y a de nombreux fonctionnaires compétents, dévoués, de grande qualité et qui ne demandent qu'à bien faire. Cette réforme doit avoir pour ambition d'instaurer une véritable culture de la performance au sein de l'administration, dans laquelle la

méritocratie serait plus présente et les acteurs les plus performants mieux récompensés. Une telle réforme est un travail de longue haleine dont la complexité et le coût ne doivent pas être sous-estimés ; cependant elle pourrait bien constituer l'un des investissements les plus rentables que Monaco puisse faire dans la période actuelle, en permettant une gestion plus efficace des ressources humaines. Il faudrait notamment se doter d'un système impartial et performant d'évaluation de la qualité du travail des fonctionnaires, qui devrait être la base sur laquelle serait fondée l'évolution des carrières.

En outre, le pays doit revoir son « processus de décision administrative ». La mise en œuvre des décisions, souvent considérée comme trop longue, doit faire l'objet d'une plus grande décentralisation.

Bien évidemment, sous la Haute Autorité de S.A.S. le Prince Souverain, les décisions les plus importantes, stratégiques et politiques, doivent être prises au niveau des membres du Gouvernement et de leurs Départements. Mais davantage de responsabilités devraient être déléguées au niveau des Services de l'Etat, qui bien souvent ne jouent qu'un rôle d'intermédiaire, sans responsabilité réelle, entre l'administré et le Département Gouvernemental.

Cette meilleure délégation des responsabilités, en plus de permettre des délais de décision plus rapides, comme le souhaitent les administrés et les acteurs économiques, présente également l'avantage d'accroître la motivation des fonctionnaires.

Les changements incessants de l'environnement externe, qu'ils soient économiques, financiers ou sociaux, exigent une réactivité et un dynamisme des services publics. Les délais constatés ne sont pas à la hauteur des ambitions du pays et apparaissent, à ce jour, comme inversement proportionnels à sa taille. En effet, bien que disposant de moyens importants et bénéficiant d'une taille propice à une prise de décision rapide, Monaco souffre parfois de la comparaison avec de grands pays en ce domaine. La réduction de ces délais est une condition essentielle à l'amélioration de l'attractivité et de la compétitivité monégasque.

Dans ce but, il serait également souhaitable de revoir bon nombre de procédures administratives, qui pour certaines sont devenues obsolètes, avec pour objectif de les simplifier, notamment quand elles font appel à la compétence de plusieurs Départements ou Services, une meilleure coordination apparaissant alors nécessaire.

Enfin, il est souhaitable que la transparence et l'équité soient systématiquement respectées dans les décisions administratives. Des règles impartiales doivent être

appliquées pour toutes et tous, de la même manière. Cette dernière condition est notamment indispensable pour créer un climat de confiance favorable au développement de l'investissement à Monaco, par les chefs d'entreprise, présents et futurs.

### Projets Gouvernance et Image

37. *Monaco Science Awards*
38. *Monaco Science and Environmental Awards + OADR*
39. *Monte-Carlo Ethic Squad*
40. *Indicateur VA/m<sup>2</sup>*
41. *Mise en adéquation entre les fonctions et les compétences dans l'Administration*
42. *Formation sur la Chine et l'Inde à l'attention des Hauts dirigeants*
43. *Institut Monégasque de la Statistique*
44. *Sommet Mondial de Développement Socialement Responsable*
45. *Siège des ONG internationales (qui figure aussi en Attractivité)*
46. *Développer le métier de Certification*
47. *Développer un Comparateur Universel de Prix et de Performance*
48. *Centre de Recherche et de Développement des procédés de dessalement des eaux par énergie solaire*
49. *Normes de Gouvernance*
50. *Observatoire de l'Environnement*
51. *Laboratoire de recherche de nouvelles sources d'énergie*
52. *Laboratoire de lutte contre la pauvreté*
53. *Monaco Branding Institute*
54. *Pépinière de talents*
55. *Recherche et innovation dans le domaine des nanotechnologies*

## **5.7. Quelle structure économique pour Monaco ?**

Au début du XX<sup>ème</sup> siècle, l'Argentine et les Etats-Unis disposaient d'un niveau de richesse et de développement comparable. Aujourd'hui, selon la Banque Mondiale, le Revenu Intérieur Brut par tête des Etats-Unis est 6.6 fois supérieur à celui de l'Argentine.

Les historiens économiques s'accordent à expliquer cette différence par les politiques que ces deux pays ont suivies pour permettre au secteur privé de jouer son rôle de moteur économique, y compris en matière de concurrence. Les Etats-Unis ont limité leurs interventions dans l'économie, n'ont créé que très peu de sociétés publiques et ont mis en place des mesures anti-trust visant à réduire le pouvoir des cartels (dans les transports, mais aussi dans la banque et l'acier). Cette politique a favorisé la concurrence et l'entrée sur le marché de nouveaux acteurs économiques. L'Argentine, au contraire, a non seulement créé de nombreuses structures étatiques mais a laissé se développer des monopoles ou des oligopoles dans de nombreux secteurs de l'économie.

Qu'en est-il à Monaco ? Même en prenant en compte l'exiguïté du marché, on ne peut pas ne pas être frappé par l'existence d'une structure de production de biens ou de services qui est souvent dans les mains d'un seul ou bien d'un très petit nombre d'opérateurs, souvent protégés de toute concurrence extérieure. Ce manque de concurrence se retrouve dans de nombreux secteurs et contribue à affaiblir la qualité de l'offre, qui est pourtant un élément majeur de l'attractivité du pays. Dans la lutte que se livrent les producteurs (y compris de services) et les consommateurs, on peut légitimement se demander si cette situation n'est pas déséquilibrée au détriment des consommateurs.

D'autant plus que l'appartenance de Monaco à plusieurs institutions internationales, et le processus de convergence que cela engendre, rend ces situations de rente de plus en plus difficile à maintenir. Lorsqu'un pays veut accéder à un marché au-delà de ses frontières, la contrepartie demandée est généralement une réciprocité. Monaco a-t-il vraiment intérêt (et par ailleurs les moyens) d'être l'un des seuls pays à ne pas promouvoir la concurrence ? Les récents développements concernant les paradis fiscaux et le G20 montrent bien que l'absence d'anticipation d'un mouvement de fond peut avoir un coût non négligeable.

Il est aisé de comprendre qu'une économie nationale fondée sur des quasi-monopoles peut avoir des conséquences économiques mais également sociales néfastes. D'un point de vue économique, on ne peut imaginer un pays prospère dans lequel le contrôle de certains marchés par des acteurs empêche un ajustement naturel de la demande et de l'offre à un prix d'équilibre non biaisé.

Peut-être plus inquiétant encore, cette situation contribue à créer une structure conservatrice qui empêche l'innovation, la prise de risque et la créativité. Une économie dynamique et créatrice de richesse se doit d'être ouverte et elle ne peut être soutenue que par la compétition des acteurs. D'un point de vue social, le manque de compétition économique a des répercussions importantes car cela crée un système fermé où l'entrée de nouveaux acteurs se trouve impossible, décourageant ainsi toute prise d'initiative et de dépassement de soi.

Cet état de fait a aussi des conséquences plus directes sur notre attractivité pour les riches résidents, et surtout pour les entrepreneurs à haut potentiel qui sont l'une des cibles choisies par les autorités. Pour ceux-ci, l'état de droit, la liberté d'entreprendre et l'équité au niveau des traitements des dossiers sont des éléments clefs, car leur absence (ou bien même une faiblesse dans ces domaines) est perçue comme des entraves à leurs activités professionnelles.

Dans ce cadre, les décisions administratives visant à autoriser ou non une activité quel que soit le domaine, les limitations de l'exercice de certaines professions aux seuls nationaux sauf par dérogation exceptionnelle, la fermeture de certains secteurs à la concurrence, l'extrême centralisation des décisions administratives, et le poids démesuré de certains acteurs dans l'économie du pays peuvent seulement être perçus comme des freins à la décision de venir s'installer, entreprendre et travailler à Monaco.

Il faut ainsi imaginer un cadre législatif qui permette d'éviter que des abus de position dominante sur un marché donné soient rendues possibles. Au-delà du dispositif législatif, cette donnée structurante de l'économie doit faire l'objet d'une véritable volonté politique ; la vitalité et la compétitivité du pays en dépendent.

Un autre élément de différenciation entre les Etats-Unis et l'Argentine réside dans la gestion des talents au cours du siècle passé. Les Etats-Unis s'illustrent par leur remarquable capacité à valoriser les talents de leurs ressortissants, et à intégrer les talents extérieurs par le biais de bourses, de rémunérations, mais surtout par un système économique qui permet à ces talents de s'épanouir. On ne peut s'empêcher de comparer cette situation avec celle qui prévaut à Monaco, où de nombreux nationaux sont contraints de s'expatrier faute de trouver chez eux des opportunités et un mode de gouvernance à la mesure de leurs compétences.

Le groupe de réflexion Monaco 2029 encourage les décideurs économiques et politiques à engager une vaste réflexion sur ce sujet qui pourrait s'avérer crucial pour la prospérité (et même peut-être pour la souveraineté) à venir du pays. Une telle réflexion devra s'appuyer sur les meilleurs spécialistes mondiaux en matière de politique de concurrence.

## **6. Conclusion Générale**

Les auteurs de ce Livre Blanc se sont efforcés de s'interroger sur les principaux facteurs qui contribueront à changer le Monaco de demain. Bien que portant un regard sans complaisance sur les faiblesses existantes et les menaces qui se profilent ce Livre Blanc est porteur d'espoir.

La conclusion centrale de ce travail est que les forces de Monaco et les opportunités qui s'offrent au pays sont considérables, mais que celles-ci ne pourront être mises en valeur que si les instances dirigeantes du pays et les acteurs économiques appréhendent correctement les facteurs exogènes, et prennent les décisions nécessaires pour en tirer le meilleur parti.

Nombre des analyses contenues dans ce Livre Blanc peuvent prêter à discussion, et ont d'ailleurs fait l'objet d'échanges de vues, parfois passionnés, entre les membres du groupe de travail. Ces analyses continueront probablement à être l'objet de discussions parmi les lecteurs. Tant mieux, car c'est ainsi que des solutions les plus appropriées pourront être trouvées pour des problèmes qui sont souvent complexes.

Ce Livre Blanc a pour ambition d'ouvrir un large débat national, c'est pourquoi il sera mis en ligne sur le site du Conseil national mais sera aussi distribué, après qu'il ait été présenté à S.A.S le Prince Souverain, aux décideurs, aux représentants des acteurs économiques, et adressé à tout résident qui en fera la demande.

De ce débat, les membres du groupe Monaco 2029 souhaitent que résultent les mesures concrètes qui permettront de préparer au mieux l'avenir du pays et assurer sa prospérité pour les années à venir.

Comme le disait le Cardinal de Retz : « il y a très loin de la velléité à la volonté, de la volonté à la résolution, de la résolution au choix des moyens, du choix des moyens à l'application ».

Par son travail, résumé dans ce document, le groupe Monaco 2029 a démontré sa volonté et sa résolution, il convient désormais aux autorités du pays de décider de la suite à donner aux recommandations et aux pistes de développement que propose ce Livre Blanc.

Elles peuvent bien sur décider de ne rien faire et considérer que cette perspective à long terme est certes intéressante, mais peu en rapport avec les problèmes

quotidiens auxquels ils font face. Alors, c'est le scénario « au Fil de l'Eau » présenté en page 18 du Livre blanc qui aura le plus de probabilité de voir le jour.

Elles peuvent également considérer qu'il y a dans cet ouvrage de bonnes idées pour dessiner et mettre en place une véritable stratégie de développement pour Monaco, et que la démarche mérite d'être poursuivie et perfectionnée. C'est évidemment le souhait de tous les membres du groupe.

## ANNEXES

Les projets présentés dans cette partie ont été classés selon les différents chapitres du Livre Blanc afin d'en faciliter la lecture. Certains sont à l'état de greffe de projets, d'autres sont plus achevés, y compris en ce qui concerne les investissements nécessaires. Mais tous ont été présentés sur une seule page.

Ces projets reflètent avant tout la créativité spontanée de leurs auteurs et il importe d'en souligner l'extrême diversité des projets même s'ils relèvent tous de trois logiques différentes : certains sont de grands projets d'infrastructures pour le pays, d'autres visent à améliorer le fonctionnement quotidien du pays et d'autres enfin incarnent une vision novatrice, voire futuriste, du Monaco de demain.

Etant donné leur coût, certains de ces projets ne verront sans doute jamais le jour, mais ils doivent servir de source d'inspiration pour le développement de projets plus adaptées aux conditions locales.

L'un des objectifs prioritaires des membres du groupe a été avant tout de créer de la richesse pour Monaco et non pas de générer d'importantes dépenses publiques supplémentaires.

Compte tenu du manque de temps et de ressources, l'estimation des coûts et bénéfiques de bon nombre de projets n'a pas été possible.

Dans le cadre du groupe de réflexion prospective Monaco 2029, le Président Stéphane Valeri attendait du think tank « des idées fortes et des propositions innovantes, peut-être surprenantes voire dérangeantes, mais réalistes, permettant d'aboutir à des mesures concrètes ». Selon le souhait du Président, le groupe de réflexion avait toute latitude « pour explorer puis proposer des pistes susceptibles de contribuer au maintien de la prospérité de la Principauté et d'assurer un développement durable préservant ses générations futures ».

Cette totale liberté de réflexion et de discussion a permis d'obtenir une grande diversité de projets, dont il est laissé le soin au lecteur d'apprécier la qualité. Tous les projets présentés ici ont d'abord été élaborés par leurs auteurs, et ont été présentés au groupe de travail. Ils n'engagent donc que leurs auteurs.

Il est à noter que chacun des projets présentés ici a été préparé par son auteur avec les moyens propres dont il disposait, sans financement, et parfois dans des domaines n'ayant rien à voir avec ses domaines de compétences personnels ; de plus, pour préserver la créativité des membres, la réflexion a été menée dans une

stricte confidentialité, et ces projets n'ont donc pas encore pu être soumis, même officieusement, à des experts ou professionnels qui pourraient juger de leur faisabilité et de leurs coûts réels de mise en œuvre.

Les éventuels chiffrages fournis par les auteurs ne sont donnés qu'à titre purement indicatif, et pour les idées qui pourraient être considérées dignes d'intérêt par les autorités compétentes, une étude précise de faisabilité et de coût par des professionnels expérimentés sera indispensable avant toute décision de mise en œuvre. L'avis des professionnels permettra également d'apporter des modifications judicieuses et expertes à une bonne idée de départ, avec l'indispensable éclairage de tous les acteurs économiques impliqués.

# **LES PROJETS**

## **SOMMAIRE**

### **5.2 L'EXIGÛTE DU TERRITOIRE MONEGASQUE**

1. Cellules souches adultes
2. Création de l'Institut pour la gestion et la compréhension du risque
3. L'Université Princière Virtuelle
4. L'Ecole de Monaco
5. Institut de Formation virtuelle
6. Les Editions de l'Ecole de Monaco

### **5.3 ONSHORE : LES MONEGASQUES ET LES RESIDENTS AU CENTRE DE LEUR PAYS**

7. Créer et stimuler l'esprit entrepreneurial

### **5.4 PRESERVER ET RENFORCER L'ATTRACTIVITE DU PAYS**

#### **PROJETS : GENERAL**

8. Monacomp 2029 : Commission Mixte pour la Compétitivité et l'Attractivité
9. Business Center : Création d'un Business Center reposant sur des technologies d'avant-garde, résolument écologiques, modernes et fonctionnelles
10. Accueillir les sièges européens d'entreprises internationales
11. Installation sièges sociaux d'industries de pointe dans le domaine médical
12. Faire de Monaco un Pole de la Haute Culture Mondiale
13. Mettre en place un système éducatif en trois langues dès les classes primaires
14. Transférer des industries de haute technologie à Monaco
15. Tax-e : réseau de taxis
16. Monaco 2ème sens (lutte contre les nuisances sonores)
17. Monaco capitale du bien être
18. Création Ecole des saveurs

## PROJETS : INFRASTRUCTURES

19. Indépendance énergétique durable de Monaco
20. Réseau de Transport Futuriste, Rapide et Ecologique
21. Pour un plan d'urbanisme et de transport transfrontalier
22. Installation d'un équivalent de la Mayo Clinic à Monaco
23. Créer des espaces souterrains pour héberger des archives, serveurs
24. Unité modèle de traitement des déchets
25. Recherche et innovation dans le domaine des véhicules électriques

## PROJETS : PLACE FINANCIERE

26. GIE au niveau des établissements financiers chargés des mesures de vigilance
27. Création de l'Institut Monégasque de Formation Bancaire Avancée
28. Création de l'Ecole de Mathématiques Financières de Monaco
29. Création de la Banque monégasque de Développement

## **5.5 ETENDRE L'ESPACE ECONOMIQUE MONEGASQUE**

30. Carte Privilège nationale
31. Centrale d'Achat Sécurisé Internationale de Monaco par Internet (CASIMIR)
32. Centrale Internationale de Vente Internet sécurisée (e-commerce)
33. Groupe de travail collaboratif international avec les communes limitrophes et voisines
34. Télétravail
35. Création de zones de coopération économiques et fiscales avec les communes limitrophes et voisines
36. Ecostock SESAM : Système Ecologique de Stockage Sécurisé à Accès Rapide à Monaco

## **5.6 LE FUTUR EXIGERA UNE GESTION DE PLUS EN PLUS FINE**

### PROJETS : GOUVERNANCE ET IMAGE

37. Monaco Science Awards
38. Monaco Science and Environmental Awards + OCDR
39. Monte-Carlo Ethic Squad
40. Indicateur VA/m<sup>2</sup>
41. Mise en adéquation entre les fonctions et les compétences dans l'Administration
42. Formation sur la Chine et l'Inde à l'attention des Hauts dirigeants

43. Institut Monégasque de la Statistique
44. Sommet Mondial de Développement Socialement Responsable
45. Siège des ONG internationales (qui figure aussi en Attractivité)
46. Développer le métier de Certification
47. Développer un Comparateur Universel de Prix et de Performance
48. Centre de Recherche et de Développement des procédés de dessalement des eaux par énergie solaire
49. Normes de Gouvernance
50. Observatoire de l'Environnement
51. Laboratoire de recherche de nouvelles sources d'énergie
52. Laboratoire de lutte contre la pauvreté
53. Monaco Branding Institute
54. Pépinière de talents
55. Recherche et innovation dans le domaine des nanotechnologies

# SWOT MONACO 2029 - (FORCES - FAIBLESSES - OPPORTUNITES - MENACES)

