

# Direction du Tourisme et des Congrès de Monaco

## Feuille de Route 2009-2013

# L'ENGAGEMENT DE MONACO

monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco  
monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco  
monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco  
monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco  
monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco  
monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco  
monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco  
monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco  
monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco  
monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco  
monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco  
monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco  
monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco  
monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco monaco



UN RÔLE À PART DANS LE MONDE.

# La lettre du Délégué Général au Tourisme



Chers partenaires,

Il existe dans la langue anglaise un terme qui signifie à la fois élan, dynamisme et envie de gagner. Ce mot est "MOMENTUM".

Le "Momentum" n'existe pas naturellement, il faut le créer et l'entretenir en permanence. Il s'agit en fait d'un véritable état d'esprit cristallisé autour d'une ambition collective.

Le but essentiel de la Feuille de Route 2009-2013 de la Direction du Tourisme et des Congrès de Monaco est de renforcer sans relâche l'indispensable "Momentum".

Créer le "Momentum" c'est saisir l'opportunité d'un potentiel sans limite par le biais d'une offre innovante à forte valeur émotionnelle.

La Feuille de Route décrit précisément cette offre exceptionnelle et les méthodes à suivre pour engendrer de véritables modèles. Modèle de croissance économique, modèle de création de TVA, modèle d'art de vivre, modèle d'exclusivité, de raffinement, de luxe et d'exception.

L'offre, pilier central du "Momentum", doit être si intense et personnelle qu'elle devient évidente aux yeux des clients comme si elle avait été conçue exclusivement pour eux.

La Feuille de Route définit le cap en nous aidant à forger et à adapter en permanence une offre significativement plus attractive que n'importe quelle autre proposition existante.

La destination touristique Monaco ne peut que correspondre à un niveau de satisfaction maximum.

Réunis autour de cette ambition nous créons ainsi notre propre "Momentum".

Soyons en fier.

Il nous a semblé important de faire le point avec vous à mi chemin de notre Feuille de Route 2009-2013.

Bonne lecture.

**Michel Bouquier**  
Délégué Général au Tourisme

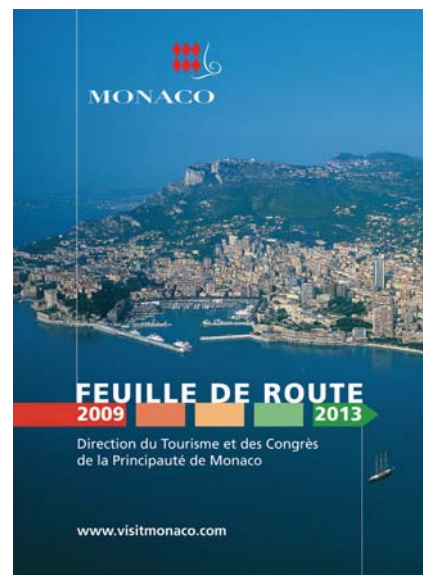
Monaco, le 30 septembre 2011

# Direction du Tourisme et des Congrès de Monaco

## Feuille de Route 2009-2013

### L'ENGAGEMENT DE MONACO

1. **Introduction**
2. **Feuille de Route 2009-2013**  
Bilan et enjeux
3. **Quel type de tourisme pour Monaco ? Rappel**
4. **Positionnement et retombées économiques**  
Monaco première marque mondiale de tourisme de luxe
5. **Communication et relations publiques**  
Nouvelles méthodes, nouveaux outils
6. **Renforcement de l'attractivité de la destination Monaco**  
Concentrer les efforts sur les ultra riches
7. **Innovation**  
Internet au cœur de la stratégie
8. **Partenariat et force nouvelle**  
Synergie et consensus
9. **Défi de la qualité de l'accueil et du service :**  
Véritable ambition du tourisme monégasque
10. **Stratégie et marketing : deux défis majeurs**  
A. Le combat de la saisonnalité  
B. Le tourisme d'affaires
11. **Environnement et développement durable**



# 1. Introduction

**L'activité économique du tourisme de Monaco progresse selon les attentes et les objectifs fixés.**

Malgré les aléas de la conjoncture économique internationale fin 2008 et courant 2009, ce secteur, a su rebondir rapidement et confirmer son important potentiel de croissance.

2010 fut une année de reconquête. 2011, après une saison estivale remarquable devrait confirmer les espoirs de consolidation de cet important secteur économique.

Monaco grâce à son positionnement haut de gamme, son rayonnement mondial et sa politique touristique qualitative a démontré qu'il était possible d'augmenter la fréquentation hôtelière tout en développant la capacité d'accueil.

Le potentiel de croissance est réel. Monaco peut se réjouir de posséder de nombreux atouts que d'importantes destinations touristiques internationales lui envie.

Le moteur économique que représente le secteur du tourisme de la Principauté est

souvent sous estimé car perçu par le seul prisme du tourisme de masse, des autocars, des méga bateaux de croisières ou encore de la foule assemblée sur la place du Palais Princier lors de la relève de la garde.

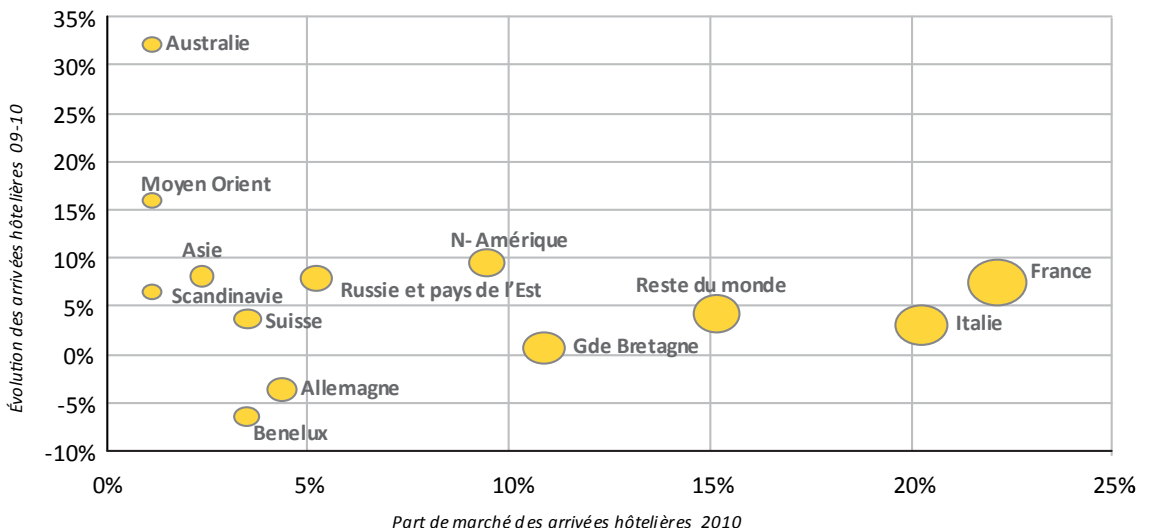
Ces clichés cachent la réalité d'une économie multi facettes puisant son énergie dans de nombreux secteurs. En attirant de nombreux consommateurs étrangers le tourisme contribue significativement à la politique économique d'exportation de la Principauté.

La stratégie touristique de Monaco, clairement définie dans la Feuille de Route 2009-2013 (voir page 3), a pour objectif premier la croissance économique et le développement de l'attractivité de la Principauté.

L'ambition du tourisme de Monaco ne peut qu'être mondiale. Sa réussite est contenue dans le rayonnement de son image à l'échelle des cinq continents.

Cette réussite est toutefois fragile car ne peut souffrir d'aucun compromis. Monaco est condamné à l'excellence.

Contribution à la croissance des principaux marchés, 2009-2010



# 2. Feuille de Route 2009-2013 : Bilan et enjeux

**F**orte de ses quatre objectifs principaux, de ses 16 orientations stratégiques et de ses quelque 300 actions mesurables, la Feuille de Route du tourisme monégasque constitue le fil rouge de la vision stratégique et de l'ambition du tourisme monégasque.

## a. Tableaux de bord :

La priorité de la Feuille de Route repose dès son lancement sur la mise en place d'un outil indispensable : le tableau de bord opérationnel.

Les professionnels et socioprofessionnels du tourisme de la Principauté de Monaco sont en mesure de suivre et de mesurer l'efficacité des actions et mesures mises en place.

Ces derniers ont accès aux différents dossiers mis à jour en permanence :

- i. Rapport trimestriel "Feuille de Route" sur l'avancée des 300 actions mesurables
- ii. Indicateurs statistiques mensuels, trimestriels et annuels
- iii. Tableaux de suivi des grands dossiers du tourisme d'affaires
- iv. Baromètre mensuel de la Grande Hôtellerie
- v. Rapports d'activités annuels
- vi. Notes de conjoncture
- vii. Revue de presse mensuelle

## b. Chemin parcouru à mi-parcours :

Les 9 newsletters trimestrielles publiées et diffusées depuis le 1er avril 2009 font état de plus de 200 actions engagées et mesurées sur un total de près de 300.

### Objectif A – Devenir la référence en matière de Tourisme Responsable :

- Création d'une cellule chargée de recueillir et coordonner les actions entreprises en matière de tourisme responsable,
- Mise en place d'actions communes avec les partenaires monégasques tels que l'accord "Monaco carbone Offsetting" avec la FPA<sup>2</sup>. La signature d'un accord avec le Grimaldi Forum Monaco pour la promotion du programme de lutte contre la déforestation,
- Création de 3 nouvelles brochures : les "12 et une pratiques pour l'organisation de réunions

# 4

Objectifs principaux

# 16

Orientations stratégiques

# 300

Actions mesurables

eco-responsables" spécifique pour les Organismes de Congrès, "Monaco – la référence en matière de tourisme responsable", "Monaco : une autre décou'verte" en version électronique pour le grand public avec des informations pratiques pour les visites, promenades, hébergements tout en étant éco-responsable.

### Objectif B – Consolider les résultats acquis tout en séduisant de nouvelles clientèles :

- Mise en place de nouveaux outils de communication (nouvelle charte graphique et nouveau site Internet en 9 langues [www.visitmonaco.com](http://www.visitmonaco.com)),
- Mise en ligne de newsletters hebdomadaires et offres spécifiques dans les rubriques "News" et "Enchante moi Monaco" respectivement,
- Capitalisation sur le déplacement des entités culturelles monégasques à l'étranger (Ballets de Monte-Carlo, OPMC, Opéra de Monte-Carlo...),
- Lancement du concept "Monaco Private Label",
- Edition d'un document recensant l'ensemble de l'offre médicale en Principauté "Pôle santé" - disponible en français, anglais et sur Internet,
- Lancement d'une enquête sur les croisières et la stratégie à adopter en matière de croisières,
- Ouverture de 5 nouveaux Bureaux de Représentation à l'étranger à Moscou, New Delhi, Dubai, Sydney et Rio de Janeiro,
- Création d'un "Monaco Cruise Bureau",
- Mise en place d'outils marketing basés sur les nouvelles technologies (page facebook, Twitter, Youtube, applications Iphone...),
- Lancement de E-Newsletters mensuelles tourisme d'affaires et tourisme individuel,
- Création d'un nouveau concept d'événement ciblant une clientèle loisir à fort pouvoir d'achat "A Night in Monte-Carlo" dont les deux premières éditions ont eu lieu à Londres et Milan en collaboration avec de nombreux partenaires touristiques et économiques de la Principauté,
- Mise en place d'une centrale de réservation en ligne disponible sur le site [www.visitmonaco.com](http://www.visitmonaco.com),
- Lancement d'une campagne de communication co-brandée avec le Grimaldi Forum Monaco visant à relancer le Tourisme d'affaires.

## Objectif C : Capitaliser sur les grands rendez-vous

Des plans marketing et de communication ont vu le jour dans le cadre des principaux événements suivants :

- Centenaire des Ballets Russes en 2009-2010,
- 25ème Anniversaire du Printemps des Arts – Avril 2009,
- Grand Départ du Tour de France en juillet 2009,
- 50ème Anniversaire des Concerts au Palais Princier en 2009,
- 50ème Anniversaire du Festival de Télévision en 2010,
- Centenaire du Musée Océanographique en 2010,
- 10ème Anniversaire du Grimaldi Forum Monaco en 2010,
- Exposition Universelle à Shanghai au sein du Pavillon de Monaco en 2010,
- 35ème Anniversaire du Festival du Cirque en 2011.

Plus récemment, la DTC n'a pas manqué de joindre ses efforts à ceux de l'ensemble de l'Administration monégasque, des intervenants de l'industrie du tourisme et des commerces dans le cadre du Mariage Princier.

## Objectif D : Devenir chaque année plus performant dans l'accueil réservé aux visiteurs de la Principauté

- Mise en place d'une nouvelle documentation touristique pour la Principauté disponible en 8 langues,
- Organisation de séminaires de formation à l'accueil destinés aux guides professionnels,
- Mise en place d'une grande enquête de satisfaction ciblant les différents types de clientèle de la Principauté (loisir, affaires, résidents, croisiéristes, clientèles de passage, autocaristes, résidents...) et publication des résultats,

### c. Priorités et enjeux :

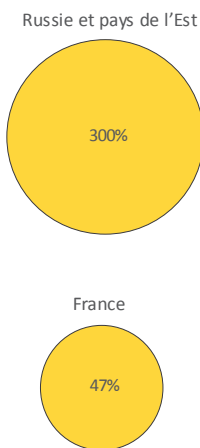
La Feuille de Route du tourisme monégasque cristallise l'effort collectif. L'amélioration permanente de la synergie avec l'ensemble des professionnels et socioprofessionnels du tourisme constitue sa priorité première.

La vision décrite page 3 : "nous sommes en 2013, le tourisme de la Principauté de Monaco est parvenu à façonner le secteur économique par : un équilibre, une référence, un résultat mesurable, une force nouvelle", devient réalité.

# 9

le nombre de langues  
du site  
[www.visimonaco.com](http://www.visimonaco.com)

## La Croissance des Nuitées Hôtelières, 2002-2010



L'ensemble des bureaux de la DTC à l'étranger a su orienter et concentrer les efforts sur les objectifs définis et principalement sur les priorités communes.

De nouveaux réseaux d'influence ont ainsi pu être créés. De nouvelles actions ont vu le jour. De nouveaux outils ont été inventés pour la mise en place de nouvelles méthodes.

La liste des nombreuses actions entreprises figure dans le rapport annuel de la DTC.

Que retenir de ce point à mi parcours dans une industrie en mutation et dans un environnement complexe et hautement concurrentiel ?

Synergie est certainement le maître mot de ce constat. La collaboration entre la DTC et les différents acteurs du tourisme de la Principauté s'affiche clairement.

L'ensemble des intervenants privés et publics n'hésitent pas à se regrouper, à travailler ensemble en toute transparence et à afficher de nouvelles ambitions afin de faire prospérer le tourisme monégasque.

Sans véritable pouvoir de gestion, de vente ou encore de décision sur les offres et produits touristiques, la DTC et ses bureaux ont su rendre leur savoir faire et leurs services incontournables. Incontournables auprès des clients de tourisme d'affaires, des hôteliers, du Grimaldi Forum et agences de tourisme réceptif notamment par le biais de l'offre "Monaco Meetings" et du service apporté par le Monaco Convention Bureau.

Incontournables auprès des quelque 600 membres "Monaco Private Label" originaires d'une quinzaine de pays.

La DTC est également devenue un partenaire de poids de la Société d'Exploitation des Ports de Monaco, de Monaco Medias, de la CDE, de l'AMAF, du Centre de Presse, du réseau diplomatique et consulaire de Monaco à travers le monde, de la Fondation Prince Albert II, de l'Orchestre Philharmonique de Monte-Carlo, des Ballets de Monte-Carlo, de l'Opéra de Monte-Carlo ... D'importants partenariats avec le secteur privé ont pu être noués tant à Monaco qu'à l'étranger notamment par le biais des événements "A Night in Monaco" à Londres et Milan.

# 3- Quel type de tourisme pour Monaco ? Rappel

Sur 2km<sup>2</sup> la Principauté de Monaco ne peut répondre à une demande multi-segments, multi produits visant un tourisme à tout prix.

L'objectif premier du tourisme monégasque est à l'évidence de défendre un positionnement spécifique et non banalisé de la destination, c'est à dire essentiellement sélectif, exclusif et élitiste.

La dominante du tourisme de Monaco est le tourisme de loisir haut de gamme séjournant en moyenne 3 nuits dans les hôtels de la Principauté. Les valeurs fortes de la destination, qu'elles soient d'environnement (luxe, tradition, sécurité, fiabilité) ou exceptionnelles comme le Grand Prix, attirent des touristes de pays de plus en plus divers et de plus en plus lointains.

Le tourisme, en tant que moteur de croissance économique est en recherche constante d'équilibre. Tout en revendiquant haut et fort son positionnement de "Première marque mondiale de tourisme de luxe", la politique du tourisme monégasque prend en considération l'existence de potentiels complémentaires dans plusieurs segments de marché répondant aux besoins économiques de la destination.

Il s'agit principalement :

- Du tourisme d'affaires : Congrès, Conférences, Salons, Voyages de Stimulation. Ce segment est essentiel à la fois pour assurer une bonne fréquentation hôtelière hors saison, pour rentabiliser les infrastructures d'accueil et pour soutenir l'image de Monaco dans ses pôles d'excellence. (Le Monaco Yacht Show en est le meilleur exemple).
- Des croisières : La clientèle internationale des navires de luxe en tête de ligne génère un important chiffre d'affaires tant pour les ports de Monaco que pour les commerces, l'hôtellerie-restauration et de nombreux prestataires de service. L'ambition de Monaco est de se concentrer sur les seuls navires de croisière de luxe principalement en tête de ligne.

- De la grande plaisance : cette clientèle haut de gamme par excellence ne cohabite pas naturellement avec la présence des très grands bateaux de croisière. Un équilibre subtil doit être recherché pour optimiser l'attractivité et la complémentarité des ports de Monaco.
- Des segments de niche comme le sport, la remise en forme, la santé et la culture. Monaco excelle dans ces différents domaines. Ils permettent d'attirer de nouvelles clientèles et d'allonger la durée moyenne de séjour.
- Du tourisme d'excursion à la journée. Bien qu'assimilé au tourisme de masse et en opposition au positionnement élitiste de Monaco, ce segment est toutefois indispensable au bon développement de l'activité des commerces, services (et plus généralement des loisirs dits "urbains" (musées, expositions, restaurants, cafés, boutiques, souvenirs...)). Sa gestion et son développement font l'objet de toute l'attention des autorités monégasques (circulation des flux, respect des lieux et encadrement des comportements...).

**Le tourisme non hébergé dit d'excursion exige une attention toute particulière afin de ne pas mettre en péril le positionnement luxe de la Principauté.**

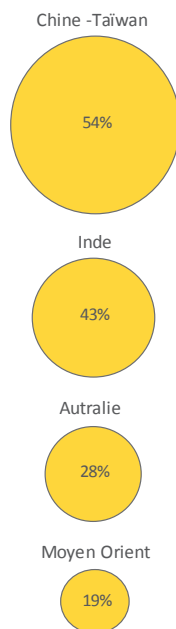
## 235

Le nombre d'escales de croisières

## 321.820

Le nombre de Croisiéristes

La Croissance des Nuitées Hôtelières, 2009-2010



# 4- Positionnement et retombées économiques

Le tourisme est toujours fortement influencé par la conjoncture économique, les facteurs d'ordre politique, sanitaire, climatique et sécuritaire. Monaco se doit de redoubler d'efforts pour constamment s'adapter à cet environnement en mutation. Monaco doit pouvoir répondre aux nouvelles attitudes de consommation sans toutefois jamais compromettre son positionnement.

## "Monaco première marque mondiale de tourisme de luxe".

Ce positionnement est sans appel. Il ne peut envisager un quelconque compromis.

Chaque acteur économique de Monaco lié directement ou indirectement au tourisme doit se comporter comme l'ambassadeur de ce positionnement. Il n'existe pas de petit détail. La recherche permanente de la qualité devient obsession.

En raison de sa taille géographique réduite, Monaco ne peut accueillir le monde entier. Il est logique de poursuivre la quête de l'excellence qui en a fait sa réputation dans le monde. Le tourisme de Monaco doit revendiquer haut et fort son expertise dans le segment du luxe. Un luxe moderne découlant de prestations hors normes, d'un accueil chaleureux et attentionné, d'un rapport qualité prix n'appelant aucune discussion. C'est à dire l'opposé d'un luxe ostentatoire, obséquieux et hors de prix.

Ce positionnement constitue le fil rouge de la Feuille de Route 2009-2013.

## Retombées économiques

Il n'existe pas encore à Monaco d'observatoire économique du tourisme permettant d'évaluer les retombées exactes du secteur et d'en mesurer l'évolution au fil des années.

La DTC a toutefois lancé au cours de 2010 une grande enquête de satisfaction auprès de 5287 personnes représentatives des quatre grandes familles de touristes : loisir hébergé (hébergement marchand et non marchand), affaires hébergé (hébergement marchand), excursionnistes et croisiéristes (sans hébergement). Outre l'analyse très détaillée des points forts et des points faibles de l'attrait touristique de Monaco, cette

# 493.472.800 €

Chiffre d'affaires Hôtellerie-Restauration 2010

enquête permet d'esquisser un aperçu très approximatif des retombées économiques du secteur touristique.

Les chiffres ci-après sont donnés à titre tout à fait indicatif et n'ont aucune valeur économique engageant la responsabilité de la DTC.

La consommation touristique (hors sommes jouées au Casino, frais de transport et dépenses liés aux services ainsi qu'aux infrastructures : Grimaldi Forum, SEPM...) des deux premières catégories : **touristes hébergés loisir et affaires** (273.000 personnes au total) est estimée à **450 millions d'Euros**. La répartition de ces dépenses se répartit comme suit :

- 46% hébergement
- 19% restauration
- 18% shopping
- 15% activités diverses
- 2% autres

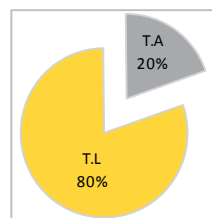
La consommation des **touristes non hébergés** ou "**excursionnistes**" (6,9 millions d'individus au total) s'élève quant à elle à :

- 114 Euros par personne passant plus de 5 heures à Monaco
- 88 Euros par personne passant moins de 5 heures à Monaco
- 83 Euros par personne résidant dans la région
- 0 Euro par personne passant moins de 2 heures à Monaco

L'enquête n'incluant aucun excursionniste passant moins de deux heures en Principauté, il est impossible d'établir une estimation valable des dépenses globales des excursionnistes. Un scénario plausible et très conservateur pourrait cependant être établi sur la base suivante :

35% > 5 heures : 2.400.000 pers. x 114 Euros = 274 M€  
30% < 5 heures : 2.070.000 pers. x 88 Euros = 182 M€  
8% résidents région : 552.000 pers x 83 Euros = 46 M€  
27% < 2 heures : 1.863.000 pers x 0 Euros = 0€

**TOTAL = 502 M€**



Répartition des nuitées loisir (TL) et nuitées affaires (TA)

Près d'un tiers de l'ensemble des touristes hébergés dépense plus de 2000 Euros par séjour et par personne.

# 970 M€

**Estimation des retombées économiques directes du tourisme en 2010**

Il est intéressant d'observer que le shopping prend la première place du budget dépensé, soit 42%, devant les repas (31%).

La consommation des **croisiéristes** en escale (aucun croisiériste en tête de ligne ayant séjourné à l'hôtel avant son embarquement n'est concerné par l'enquête) peut être estimée à **18 millions d'Euros**. Bien que 754 personnes constituent l'échantillon interrogé pour les croisières, le montant des dépenses pour ce secteur est très certainement beaucoup plus élevé. La dépense moyenne des passagers de bateaux de luxe en tête de ligne s'élève habituellement à environ 500 Euros par jour et par personne.

Les 18 millions d'Euros mentionnés ci-dessus sont donc largement sous estimés. Il serait indispensable d'envisager une enquête beaucoup plus approfondie.

C'est ainsi que très approximativement il est possible d'émettre un premier indicateur non officiel des retombées économiques directes 2010 du tourisme (hors sommes jouées au Casino et n'incluant pas les frais de transport, les frais d'infrastructures telles que le Grimaldi Forum ou les ports de Monaco, les dépenses des intermédiaires et dans certains cas les dépenses payées avant le départ ou après le retour) s'élevant à :

**970 millions d'Euros**

## 5- Communication et relations publiques Nouvelles méthodes, nouveaux outils

# 10.000.000 €

**Contre valeur publicitaire des articles publiés découlant d'actions auprès des médias**

Outre ce travail en profondeur, la DTC a envahi les réseaux sociaux et maîtrise aujourd'hui les techniques du Web 2.0 bénéficiant ainsi d'un positionnement systématique en haut de la 1ère page des principaux moteurs de recherche comme Google.

Parallèlement une base de données forte de 100 000 contacts a été mise au point grâce à l'utilisation efficace d'un CRM (Customer Relationship Management).

Une des grandes réussites à l'actif de la DTC réside dans la constitution d'un réseau d'alliés dans les plus grandes rédactions internationales. Ce travail nécessite un effort permanent n'autorisant aucun relâchement.

En liaison étroite avec le Centre de Presse du Gouvernement Princier, le rôle "proactif" de la DTC dans la suggestion de sujets rédactionnels est de plus en plus apprécié par les professionnels de la communication.

Cette approche nouvelle permet de développer considérablement la production d'articles et de reportages télévisuels au profit de nombreux acteurs économiques de la Principauté.

Les bureaux de représentation de la DTC dans les pays émergents comme la Chine et l'Inde jouent un rôle important dans la diffusion de l'information auprès des médias. Bien souvent ces bureaux agissent en qualité de rédacteurs d'articles (textes et photos) qui seront publiés intégralement.

# 12

**Le nombre de voyages de presse**

Véritable "colonne vertébrale" de la DTC, la communication n'a jamais revêtu autant d'importance.

Les efforts déployés sont à la hauteur des résultats enregistrés. La valorisation des articles publiés s'élève mensuellement à 900.000 € en moyenne soit près de 10 millions d'Euros annuels.

Ces résultats sont le fruit d'un travail en profondeur "sur le terrain" au plus proche des journalistes et des organes de presse.

Pour ce faire il a fallu s'adapter rapidement à la mutation de la diffusion de l'information.

Les traditionnels communiqués de presse imprimés expédiés sporadiquement ne correspondent plus aux besoins actuels. L'information doit être immédiate et précise. L'image devient indispensable.

La vidéo s'impose progressivement et fait aujourd'hui partie intégrante de toute bonne communication.

Annuellement plus de 100 journalistes en provenance d'une vingtaine de pays sont accueillis à Monaco et une soixantaine de conférences de presse sont animées dans les grandes villes internationales du monde entier.

# 53

**Le nombre de journalistes venus à Monaco**

# 26

**Le nombre de conférences de presse**

# 845

**Le nombre de journalistes ayant assistés aux conférences de presse**

# 6- Renforcement de l'attractivité de la destination Monaco

## Concentrer les efforts sur les "ultra riches"

**817.011**

Le nombre de nuitées hôtelières en 2010

**57.2%**

Taux d'occupation de l'hôtellerie de Monaco en 2010

**L'expertise de Monaco dans le secteur du luxe n'est plus à démontrer. Le besoin de concentrer les efforts sur ce segment particulier est évident.**

L'enquête de satisfaction 2010 nous apprend que 4% des touristes séjournant à Monaco plus d'une nuit, soit quelque 12.000 personnes dépensent plus de 3.000 Euros par personne et par séjour (hors sommes jouées au Casino et autres dépenses réglées avant ou après le séjour).

Ce chiffre est très conservateur étant donné que les consommateurs à très fort pouvoir d'achat sont difficiles d'accès pour ce genre d'enquête.

Le haut de la pyramide des différents segments de clientèles classés par l'importance de leurs dépenses fait l'objet de toute l'attention de la DTC et de ses partenaires.

Il est vrai que l'enjeu est de taille : Monaco offre une concentration exceptionnelle de suites d'hôtels de luxe, de restaurants gastronomiques et de shopping d'exception. Le Casino de Monte-Carlo, de notoriété mondiale est particulièrement adapté à l'accueil de clients à très fort pouvoir d'achat.

La stratégie mise en place repose principalement sur :

- Le concept "Monaco Private Label" (MPL) lancé en octobre 2009 cible exclusivement les ultra riches identifiés par les Ambassadeurs et Consuls Honoraires de Monaco à l'étranger. A ce jour quelque 600 personnalités en provenance d'une quinzaine de pays sont détenteurs de la carte MPL. Nombreux sont les membres ayant contacté la DTC pour bénéficier des avantages exclusifs lors de leur séjour à Monaco. Outre les souhaits habituels concernant les réservations d'hôtel, de restaurant, de spectacle et autres prestations touristiques de base, les membres MPL n'ont pas hésité à solliciter la DTC pour des prestations médicales (bilan santé), pour l'obtention d'une ligne de crédit au Casino ou encore pour la réalisation d'un dîner privé par un chef étoilé Michelin de Monaco.
- Le concept "A Night in Monaco" organisé à Londres en septembre 2010 et à Milan en juin 2011 repose sur la sélection sévère d'une clientèle exclusivement à très haut pouvoir d'achat. Les invités sont à 30% des clients fidèles des hôtels et des meilleurs clients

des partenaires commerciaux de Monaco et à 70% de prospects. Ces derniers sont sélectionnés parmi les fichiers des porteurs de carte Centurion American Express, Platinum Hertz, des meilleurs clients Relais & Châteaux ou encore des Amis de l'Opéra, des Amis de l'Orchestre Philharmonique, des membres de l'Automobile Club ou du Yacht Club local (en l'occurrence à ce jour de Londres et de Milan).

- La communication ciblée auprès des médias d'art de vivre de luxe.
- La participation à des événements de charité réunissant une clientèle à très fort pouvoir d'achat, principalement aux Etats Unis.
- Une collaboration étroite et permanente avec :
  - Le Yacht Club de Monaco en particulier dans le cadre du positionnement du port comme premier port mondial du yachting de luxe
  - Le Casino de Monte-Carlo
  - L'Automobile Club de Monaco
  - Le Golf Club de Monte-Carlo
  - Le Country Club de Monte-Carlo
  - La CDE et ses adhérents du secteur luxe
  - Les établissements de gestion de fortunes et banques privées
  - CREM
  - Associations et fédérations diverses comme la Fédération Mondiale de Bridge, les propriétaires de voitures de luxe
  - Le réseau diplomatique et consulaire de Monaco à travers le monde
  - Des grandes marques mondiales : American Express, Relais & Châteaux, LVMH, Richemont, grandes maisons de champagne, joailliers, automobiles...
- Le "Passport pour Monte-Carlo" destiné exclusivement à une sélection de tour operators internationaux pour la promotion de séjours hôteliers en catégorie suite de luxe par le biais de l'offre Héli Air.



# 7- Innovations

## 90.000

Le nombre d'abonnés à la newsletter hebdomadaire

## 1.000.000

Le nombre de visiteurs sur le site [www.visitmonaco.com](http://www.visitmonaco.com) en 2010

L'innovation est plus que jamais indispensable. Elle est le fruit d'un état d'esprit stimulant l'ambition. L'innovation doit être encouragée à tous les échelons de l'organisation pour réinventer l'offre, s'adapter à la demande et améliorer le caractère concurrentiel.

En évitant de se disperser, la DTC s'est efforcée de placer l'innovation en tête de ses priorités afin de favoriser le rapprochement multi domaines et multi compétences. La création d'un lien humain réunissant les talents ainsi que les avis différents est essentielle à la croissance de l'activité touristique.

Avec la mixité des services, le rapprochement des secteurs du tourisme, des loisirs, de la culture et de l'économie favorise l'arrivée de nouveaux entrants dans le secteur de l'industrie touristique.

"A Night in Monaco" événement éphémère organisé à Londres et à Milan est le parfait exemple de cette évolution issue de l'innovation.

**Outre les nombreux concepts marketing et outils de gestion et d'optimisation mis en place, l'Internet a fait et fait l'objet de toute les attentions.**

L'Internet ne se limite pas aux seuls sites Web. Avec les innovations liées directement aux nouvelles technologies comme l'i Phone et l'i Pad ou encore les appareils photos intégrés dans les téléphones portables, les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont en constante évolution.

Pour la DTC qui place Internet au cœur de sa stratégie, cela se traduit essentiellement par la mise en ligne de :

- Un site Internet en 9 langues différentes,
- Un site Intranet pour tour operators,
- Un CRM (Customer Relationship Management),
- La publication de e news quotidiennes,
- La communication hebdomadaire, mensuelle et trimestrielle de lettres d'information électronique à un fichier de plus de 100.000 destinataires,

- La conquête des réseaux sociaux (Facebook, Twitter...),
- Une vidéothèque et une photothèque en accès libre,
- Les prévisions météorologiques,
- Des offres "Enchante Moi Monaco" renouvelées quotidiennement,
- Google Maps,
- Un calendrier des manifestations,
- Le téléchargement de brochures et de rapports,
- Applications diverses.

L'innovation puise son inspiration dans la recherche. C'est en toute connaissance de ses résultats en tant que richesse économique que le tourisme monégasque affine et adapte ses stratégies.

L'enquête de satisfaction (voir page 6) réalisée courant 2010 basée sur plus de 5.200 interviews individuelles permet de mieux connaître ses forces mais également ses faiblesses.

La recherche permet d'établir des prévisions sur lesquelles les objectifs et par conséquent les directions stratégiques vont reposer.



# 8- Partenariat et force nouvelle

**La stratégie du tourisme de Monaco se nourrit de la stratégie de ses partenaires.**

## 1.800

**Le nombre d'invités présents à A Night in Monte-Carlo à Milan le 8 juin 2011**

La Feuille de Route 2009-2013 est née de l'analyse SWOT\* de la destination par l'ensemble des professionnels du tourisme monégasque. De nombreuses réunions sont régulièrement organisées afin de donner la parole à chaque acteur lié directement ou indirectement à l'activité touristique.

Comme il est vu plus haut, pour garantir une meilleure compétitivité, tout en se préservant de toute ingérence, la stratégie du tourisme de la Principauté se doit aujourd'hui de déborder de sa zone de compétence.

Sa stratégie et sa vision globale prennent essentiellement appui sur :

- le développement durable et la lutte contre le réchauffement climatique via un partenariat spécifique avec la Fondation Prince Albert II et un engagement des principaux établissements hôteliers de Monaco.
- la politique culturelle de la Principauté et la notoriété de l'OPMC, de l'Opéra, des Ballets de Monte-Carlo, du Printemps des Arts, les galeries d'art, le MNM...
- les ambitions de Monaco dans le domaine du sport.
- l'importance de la mer et des activités qui y sont liées : Yacht Club de Monaco, Musée Océanographique, grande plaisance, croisières, shipping...
- la vision du Gouvernement Princier en terme d'attractivité, d'image et d'optimisation des retombées économiques.
- les objectifs de résultat d'organismes à financement public : CDE, SEPM, Monaco Medias, Grimaldi Forum...

- les besoins des établissements financiers de la place à renouveler leur portefeuille clients.
- l'organisation récurrente de grands rendez vous annuels tels que le Grand Prix de Monaco, le Monaco Yacht Show, le Festival International du Cirque de Monte-Carlo, les Tennis Masters, la Classic Week, Herculis...
- l'optimisation des infrastructures d'accueil : hébergement hôtelier, salles de réunion et d'exposition.
- la valorisation des services.
- la mise en avant du pôle santé et de ses infrastructures de qualité.
- la promotion des commerces.
- l'intégration des entreprises de transport, avec une priorité pour Héli Air.

L'industrie touristique de Monaco se doit d'assurer la synergie de l'ensemble des pôles d'excellence énoncés ci-dessus en les intégrant au cœur d'une vision ambitieuse.

A l'image des nombreuses activités d'ores et déjà mises en place, la force nouvelle du tourisme réside dans l'élaboration d'accords nouveaux de partenariat avec des organismes hors périmètre traditionnel du tourisme.

**\* Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats**

## A Night in Monte-Carlo

con il Patrocinio del Principe Alberto II di Monaco

# 9- Défi de la qualité de l'accueil et du service : véritable ambition du tourisme monégasque

Pour Monaco il n'y a pas d'alternative à la qualité de l'accueil et à l'excellence du service. Il s'agit d'une véritable culture partagée par l'ensemble des acteurs de l'industrie touristique, qu'il s'agisse d'infrastructures, de produits, d'attraits, de service ou d'accueil.

Quelque soit le confort de l'hôtellerie, l'excellence de la table, la richesse du calendrier des manifestations ou encore la beauté du site et l'omniprésence du soleil, l'excellence de l'accueil et du service ne peut être une option.

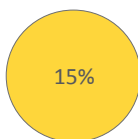
La réputation de la Principauté en matière de sûreté et de propreté n'est plus à démontrer. La qualité de l'accueil se doit d'être au diapason.

La clientèle de luxe internationale fréquentant Monaco est habituée à voyager à travers le monde et à fréquenter les meilleures adresses. Le vrai luxe ne lui est pas étranger. Elle le recherche. Elle est prête à payer le prix pour l'obtenir.

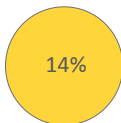
Le vrai luxe aujourd'hui intègre obligatoirement un accueil et un service irréprochables. Il s'agit d'un accueil et d'un service concentrés sur l'attention personnelle, sur le détail. C'est devancer les attentes. C'est le sourire naturel. Cette notion de luxe s'inscrit à l'opposé de l'obséquiosité, de la froideur impersonnelle et de l'impression de cherté.

## La Grande Hôtellerie 2005-2010

Nombre de Chambres d'hôtels disponibles à la vente



Chambres vendues



R.M.C.



RevPar



L'image de Monaco est tributaire du plus petit maillon de la chaîne de l'accueil et du service. Les efforts importants déployés en amont pour séduire les clientèles à fort pouvoir d'achat peuvent être anéantis par un accueil insatisfaisant.

La clientèle non hébergée, fort nombreuse doit également être parfaitement accueillie. C'est elle qui véhiculera l'image de Monaco par le bouche à oreille, moyen très efficace de promotion. Prolifère sur les réseaux sociaux Internet, le grand public n'hésite pas à renseigner des sites comme TripAdvisor et à publier blogs, photos et vidéos.

Ferrari par exemple, entretient une relation étroite avec des dizaines de milliers de personnes à travers le monde admiratrices de la marque, mais qui ne seront jamais propriétaires d'un véhicule au cheval cabré. Pour Ferrari il s'agit d'entretenir un réseau de relais d'opinion par le biais de boutiques de produits dérivés, de promotion et de communication. "Ambassadeurs" indirects de la marque, ce public entretient à sa manière le rêve et sert de courroie d'entraînement au développement des ventes.

Chaque visiteur, qu'il soit excursionniste, croisiériste, congressiste ou encore client de notre grande hôtellerie doit faire l'objet de toute notre attention en matière d'accueil et de service. C'est lui qui véhicule l'image de Monaco à travers le monde. Il est le garant de la réputation de la Principauté.

# 10- Stratégie et marketing : deux défis majeurs

**Le potentiel de croissance au cours de cette période particulière est exceptionnel.**

## A. Le combat de la saisonnalité

Le véritable potentiel de croissance du tourisme de Monaco réside dans la promotion de ladite "basse saison" c'est à dire l'hiver et plus particulièrement de novembre à mars.

Au cours de cette période, le taux moyen d'occupation hôtelier chute sous la barre des 40%.

Bien que Monaco soit totalement opérationnel pendant ces quelques mois, et que le doux climat méditerranéen fasse pâlir d'envie des centaines de millions d'Européens vivant dans le froid, la neige, la pluie et le brouillard, la fréquentation touristique chute significativement au cours de ces mois d'hiver.

Le potentiel de croissance au cours de cette période particulière est exceptionnel.

La Feuille de Route prône la "Monaco Winter Experience" au centre de laquelle figure la riche offre des établissements monégasques de remise en forme et de spas. Le tourisme d'affaires, développé ci-dessous constitue également un axe majeur de développement.

Le golf, la gastronomie, le shopping, les jardins, l'offre culturelle, le sport, la vie nocturne et les jeux sans omettre la richesse touristique de la Côte d'Azur et de la Riviera italienne voisines sont autant de pistes d'action et de communication.

## B. Le tourisme d'affaires L'immense potentiel de la "basse saison"

La création du Monaco Convention Bureau (MCB) en 2004 fut déterminante dans le développement du tourisme d'affaires.

Les congrès, conférences, salons et autres voyages de stimulation d'entreprises représentent toute l'année une source non négligeable de nuitées hôtelières, de location d'espaces d'accueil et de divers services.

Ce flux touristique contribue à la croissance économique d'une part et consolide à sa manière les principaux pôles d'excellence de la Principauté d'autre part.

L'offre de Monaco dans ce domaine se résume dans son slogan publicitaire "Need a Venue ? We offer you a country" (besoin d'un lieu de réunion ? Nous vous offrons un pays). En effet, seule la Principauté, par sa superficie réduite, peut se permettre de prétendre mobiliser tout un pays pour l'accueil de manifestations importantes de tourisme d'affaires.

Le MCB intervient très tôt en amont, dès qu'un organisateur potentiel manifeste le souhait d'inspecter la destination Monaco. Une cellule spéciale met rapidement sur pied un programme de visites impliquant l'ensemble des partenaires locaux. Il est,

en effet vital de démontrer en pratique la valeur ajoutée de la première marque mondiale de tourisme d'exception.

Le MCB se doit également d'être systématiquement présent lors du déroulement des manifestations de tourisme d'affaires en Principauté. La mission du MCB ne serait pas complète sans cet accompagnement sur le terrain.

Enfin, à la suite immédiate des manifestations, alors que les organisateurs sont encore présents, le MCB organise des séances de "débriefing" avec les opérateurs locaux impliqués. Un rapport de synthèse permet d'améliorer les prestations pour les années suivantes et de renforcer ainsi la fidélisation des meilleurs clients et la performance de la destination.

Le tourisme d'affaires ne peut se développer sans marketing et promotion des ventes.

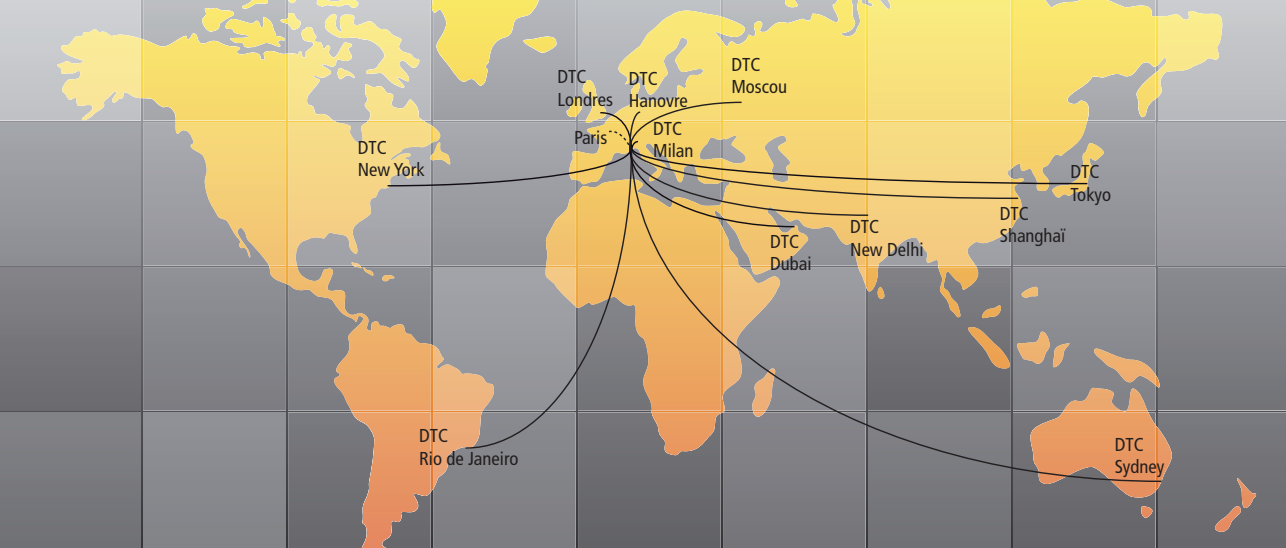
La Principauté, toutes forces de vente confondues dispose d'une centaine d'agents commerciaux professionnels sillonnant constamment les marchés émetteurs à travers le monde. Ce chiffre, compte tenu de la taille du parc hôtelier monégasque est considérable.

**564**

**Le nombre des congrès en 2010**

**59.246**

**Le nombre des participants aux congrès en 2010**



# 11

## Le nombre de bureaux à l'étranger de la DTC

Les chaînes hôtelières internationales représentées à Monaco comme Starwood, Fairmont et Accor s'appuient sur leurs réseaux mondiaux de vente respectifs. La Monte Carlo SBM dispose de bureaux de représentation propres en Amérique du nord, en Asie et au Moyen Orient. Les chaînes hôtelières d'association telles que Leading Hotels of the World, Relais & Châteaux, World Hotels et Preferred disposent également de forces de vente

internationales sur lesquelles l'offre monégasque peut s'appuyer.

Enfin, le Grimaldi Forum et la DTC par le biais de ses onze bureaux à l'étranger procurent au tourisme d'affaires de la Principauté un dispositif extrêmement adapté pour prospecter les marchés potentiels.

Cette force de vente exceptionnelle apporte à la destination Monaco un atout déterminant dans le renforcement de sa compétitivité.

# 11. Environnement et développement durable

La vision du tourisme de Monaco se veut résolument moderne. Elle intègre les valeurs porteuses d'avenir définies par S.A.S. Le Prince Souverain. Elle s'inscrit dans le respect des principes internationaux du développement durable.

**Qualité et développement durable sont intimement liés. La Feuille de Route place le tourisme responsable au premier rang de ses priorités.**

En étroite collaboration avec la Direction de l'Environnement du Gouvernement Princier tout en valorisant les chartes environnementales de ses partenaires, la DTC poursuit son objectif, devenir la "référence en matière de tourisme responsable".

Aux côtés de la Fondation Prince Albert II, l'industrie touristique de Monaco a forgé un véritable partenariat prenant appui sur des projets concrets tels que la lutte contre la déforestation ou le tour du monde du premier bateau à énergie solaire, Planet Solar. Concerts, ventes aux enchères, dîner caritatifs sont régulièrement organisés et coordonnés par la représentation de la DTC à New York.

Lancement de l'Année Internationale des Forêts, Journée Mondiale de l'Eau, inauguration de l'Institut Méditerranéen d'Etudes et du Développement Durable, Rencontres Jeunesse et Développement Durable, Salon Ever, Journée Mondiale de l'Océan etc.... figurent parmi les nombreuses activités organisées régulièrement à Monaco.

Une collaboration étroite, en toute transparence de l'ensemble des acteurs de l'industrie du tourisme est, en matière de tourisme responsable, incontournable.

De nombreuses initiatives ont vu le jour telles que la Green Signature, le livret vert, l'identification des restaurants privilégiant les denrées originaires de la région et servant pour certains d'entre eux une nourriture bio.

Par ailleurs, les hôteliers, le Grimaldi Forum et autres opérateurs s'investissent sans réserve dans la démarche écologique.

Cet effort collectif est la clé de voûte de l'ambition de Monaco en matière de développement durable et de tourisme responsable.

