

Monaco Business News

> NUMÉRO 92
TRIMESTRIEL - OCTOBRE 2025

ISSN 2519 - 7770

CYBERSÉCURITÉ : TOUS CONCERNÉS !

P.2

BASE ÉCO :

L'I.A. ET LA REINE ROUGE

P.16

CAHIER JURIDIQUE :

L'AMÉNAGEMENT
CONCERTÉ DU TEMPS
DE TRAVAIL

P.18

99906 - 92 - F : 2.00 €





L'innovation numérique, pensée pour ceux qui exigent l'excellence



380

ingénieurs, consultants,
architectes et techniciens

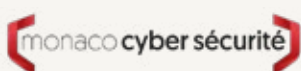
850

clients

2400

m2 de bureaux
en Principauté

Hybrid cloud
Intelligence artificielle
Cyber Sécurité





© Julian Gurca / Caroli Com

Philippe Ortelli

SOMMAIRE

NUMÉRO 92 | TRIMESTRIEL - OCTOBRE 2025

DOSSIER

CYBERSÉCURITÉ : TOUS CONCERNÉS !

p. 2 à 14

BASE ÉCO

L'I.A. ET LA REINE ROUGE

p. 16

CAHIER JURIDIQUE

L'AMÉNAGEMENT CONCERTÉ DU TEMPS DE TRAVAIL

p. 18 à 24

INTERVIEWS

INTERVIEW DE DOMINIQUE GUIGNARD,
CFM INDOSUEZ WEALTH MANAGEMENT

p. 26

INTERVIEW DE DIDIER GROMAIRE ET D'ANTHONY BOIRA,
MONACO CLOUD ET MONACO DIGITAL GROUP

p. 28 et 29

VIE SYNDICALE

CHAMBRE MONÉGASQUE
DES PROFESSIONNELS DU VOYAGE

p. 30 et 31

INDICES SOCIAUX

p. 32

À chaque parution de *Monaco Business News*, nous avons le devoir de nous interroger collectivement sur l'avenir de notre tissu économique et social. Ce numéro en particulier aborde trois sujets qui, à mes yeux, disent beaucoup des défis de notre époque : la cybersécurité, l'intelligence artificielle et l'aménagement concerté du temps de travail.

La cybersécurité, tout d'abord. Elle n'est plus une option, ni un domaine réservé aux spécialistes : elle nous concerne tous. Particuliers, associations, entreprises – grandes comme petites – nous sommes chaque jour exposés à des menaces qui peuvent fragiliser nos activités et nos vies. La Principauté a pris la mesure de ce risque global, mais chacun de nous a aussi une responsabilité : celle de rester vigilant, de se former et de s'adapter. La confiance, valeur essentielle du monde des affaires, dépend désormais aussi de notre maturité numérique.

L'intelligence artificielle, ensuite. Elle bouleverse nos manières de travailler, de produire, de réfléchir même. Elle porte en elle des promesses de progrès considérables, mais nous rappelle aussi que la course technologique n'est jamais neutre : elle impose d'aller toujours plus vite, toujours plus loin. Comment tirer parti de ces avancées sans perdre de vue l'essentiel : la place de l'humain ? Cette question traverse notre économie comme nos vies quotidiennes, et elle mérite d'être posée avec lucidité.

Enfin, l'aménagement du temps de travail. Dans une Principauté où l'attractivité repose aussi sur la souplesse et l'agilité de nos entreprises, cette question n'est pas technique : elle est profondément politique et sociale. Comment permettre aux acteurs économiques de s'adapter aux cycles du marché, aux saisons, aux crises, tout en préservant la dignité et la sécurité des salariés ? La FEDEM a toujours défendu la voie du dialogue et de l'équilibre, convaincue qu'une économie forte est celle qui conjugue compétitivité et respect des personnes.

Je crois que notre rôle, en tant que Fédération, est de porter ces débats avec sérieux et détermination. D'affirmer nos valeurs, au moment où l'incertitude mondiale – géopolitique, climatique, technologique – nous oblige à ne jamais céder à la résignation. De rappeler que Monaco, malgré sa taille, a toujours su tracer son chemin grâce à l'unité de ses forces vives et à la vision de son Souverain.

Dans cette période de transformations rapides, sachons garder confiance. Non pas une confiance naïve, mais une confiance lucide, ancrée dans la conviction que l'avenir se construit avec audace et responsabilité.

Philippe Ortelli
Président



JOURNAL DE LA FÉDÉRATION
DES ENTREPRISES MONÉGASQUES

"Le Coronado" - 20, av. de Fontvieille - 98000 Monaco
Tél. (+377) 92 05 38 92 - Fax (+377) 92 05 20 04 - info@fedem.mc - www.fedem.mc

CYBERSÉCURITÉ : TOUS CONCERNÉS !

« Regarde, il y a deux types de personnes dans le monde : celles qui n'ont jamais été escroquées et celles qui ne savent pas qu'elles l'ont été. Si vous pensez faire partie du premier groupe, félicitations : vous faites partie du second », Eric Barker*

Le 1er septembre 2025, une cyberattaque a contraint le constructeur automobile Jaguar à stopper net toutes ses usines mondiales, entraînant près de 85 millions d'euros de pertes quotidiennes pendant plus d'un mois. Quelques semaines après, 1,5 milliards de fichiers de 750 organisations, dont des très connues (Google, Air France / KLM, Stellantis, etc.), ont été exposées suite à un hack contre l'éditeur de logiciels Salesforce dont elles étaient clientes. Le 18 septembre, un rapport conjoint du renseignement allemand et de la fédération Bitkom a révélé que les cyberattaques ont coûté près de 300 milliards d'euros à l'économie allemande depuis le début de l'année. Le 20 septembre, plusieurs aéroports européens, dont Bruxelles, Heathrow à Londres et Berlin, ont été touchés par une cyberattaque qui visait un logiciel fourni par la société Collins Aerospace, et qui a entraîné des annulations et retards de vols. Le 26 septembre, un incendie a détruit définitivement 858 000 Go de données gouvernementales de la Corée du Sud, il n'y avait pas de sauvegarde (backup). Et, toujours en septembre, la Direction Générale des Impôts et des Domaines (DGID) du Sénégal s'est fait voler de 1 000 Go de données administratives et fiscales sur les citoyens du pays, lesquels se retrouvent vulnérables aux usurpations d'identités et autres fraudes.

Ces cas ne sont que quelques exemples parmi de nombreux autres, il suffit de consulter les sites spécialisés pour en découvrir quotidiennement de nouveaux. Ce sont le plus souvent des cyberattaques mais, comme le démontre le désastre en Corée du Sud, la cybersécurité ne se limite pas à se protéger, elle est un tout. D'autant plus que tous ces risques tendent à s'accroître : la transition numérique ne fait pas que nous ouvrir de nouvelles possibilités, elle augmente en même temps notre dépendance, ce que certains individus mal intentionnés savent très bien exploiter.

Comme les autres pays, la Principauté est une cible, mais a ses spécificités. Comment s'organise-t-elle pour se défendre ? Pour mieux saisir les enjeux, le MBN a sollicité les avis et conseils de Frédéric Fautrier, Directeur de l'Agence Monégasque de Sécurité Numérique (AMSN), et du Commissaire Émilie Moreau, Chef de la division police judiciaire à la Sûreté Publique de Monaco. Franck Chiniard, Président de l'Association des Directeurs Informatiques de Monaco (ADIM), Thomas Cartereau, Directeur des Systèmes d'Information du groupe SMEG, et Martin Péronnet, Directeur Général de Monaco Telecom, apportent aussi leur éclairage et leur expérience terrain sur cette problématique majeure qui nous concerne tous.

** "Look, there are two kinds of people in the world: those who've never been conned, and those who don't know they have. If you think you're in the first group, congratulations: you're in the second", Eric Barker. Barking Up The Wrong Tree. <https://bakadesuyo.com/2025/09/scammed/>*

© Photo Michael Alesi / Direction de la Communication



Frédéric Fautrier :

« Les vulnérabilités à exploiter resteront sensiblement les mêmes, d'où l'importance d'augmenter le niveau de maturité numérique des PME/TPE, associations et particuliers de Monaco »

L'Agence Monégasque de Sécurité Numérique (AMSIN) est en charge de la sécurité des systèmes d'information, en particulier pour les services publics et les Opérateurs d'Importance Vitale (OIV) étatiques et privés. Son Directeur, Frédéric Fautrier, fait le point sur les évolutions de la menace cybercriminelle en Principauté et les actions de prévention mises en place pour lutter contre ce fléau.

MMBN/ Quel est l'état de la menace cyber ?

Frédéric Fautrier : Nous surveillons chaque jour les activités cybercriminelles en provenance du monde entier. Ces données quotidiennes alimentent notre rapport mensuel, et sont ensuite consolidées et présentées annuellement pour donner une meilleure visibilité de la situation et de ses perspectives. Nous constatons que les chiffres augmentent d'une année sur l'autre. Nous observons aussi que les individus qui génèrent des attaques, ou font des actions de reconnaissance avant d'opérer ces attaques, sont de plus en plus agiles, ce qui tend à confirmer qu'ils utilisent l'I.A. pour les automatiser. Selon l'utilisation qui en est faite, l'I.A. est à la fois un outil puissant pour détecter et neutraliser les menaces, et un levier pour décupler le pouvoir de nuisance des personnes mal intentionnées.

MBN/ Quelles sont les grandes tendances en matière de cybersécurité ?

F. F. : Depuis 2018, nous avons mis en place un plan de travail pluriannuel pour aider les OIV étatiques et privés à atteindre un niveau de maturité conforme aux exigences de sécurité numérique. Pour autant, les chiffres de 2024 montrent une augmentation de 63% des actions de reconnaissance et de 32% des attaques par rapport à 2023, ce qui est assez significatif pour Monaco. Les rapports internationaux consacrés à ce phénomène confirment cette même tendance, avec bien sûr certains secteurs (banque, finance, santé) plus ciblés que d'autres. En 2024, la Sûreté Publique de Monaco, qui instruit les plaintes en lien avec la cybercriminalité (Voir l'interview dans ce même dossier), a reçu 627 signalements, dont 65 nouvelles procédures ouvertes, attestant aussi la tendance haussière.

MBN/ Quelles sont les principales formes d'attaques ?

F. F. : Les campagnes d'hameçonnage (phishing en anglais) sont les plus plébiscitées par les cyberattaquants, qui les utilisent comme points d'entrée via des emails piégés ou des sites web frauduleux.

2 scénarios sont alors possibles : si la cible est un particulier, les pirates informatiques vont plutôt usurper l'identité de la personne ou de l'organisation de confiance en contact avec celle-ci (banque, administration, service en ligne, ...), dans le but de dérober des informations personnelles sensibles (documents d'identité, numéros de cartes ou de comptes bancaires, identifiants de connexion, ...) pour les revendre à d'autres pirates qui les utiliseront pour des escroqueries. Si la cible est une entreprise, la méthodologie employée est plutôt celle du chiffrage de son système d'information pour le rendre inopérant, et à partir de là, demander une rançon (d'où le

nom de « ransomware » en anglais). Dans tous les cas, cela se traduit pour la victime par un coût financier et souvent aussi réputationnel. C'est pour cela qu'il est important, maintenant que nous avons bien avancé avec les services publics et les OIV, de mieux accompagner les entreprises, les particuliers et les associations de Monaco.

MBN/ Quels sont les objectifs du sous-comité Cybermalveillance récemment créé ?

F. F. : Ce sous-comité a pour missions d'animer la prévention, l'accompagnement et l'assistance aux particuliers, aux entreprises et associations victimes d'actes de cybermalveillance, qui ne disposent pas nécessairement de gros moyens financiers, ni de personnels informatiques dédiés.

Ce sous-comité, que je préside et qui comprend 6 membres, parmi lesquels des acteurs du public, mais aussi des sachants du privé et du monde associatif (Voir l'encadré ci-après), a été institué par l'Ordonnance Souveraine n°11.326 du 10 juillet 2025.

Il pilotera la labélisation « CyberExpert Monaco » encadrée par l'Arrêté Ministériel n° 2025 342 du 3 juillet 2025, qui valorisera les Entreprises de Services du Numérique (ESN) de Monaco justifiant d'une expertise en cybersécurité assurant des prestations d'installation (sécurisation), de maintenance en conditions opérationnelle et de sécurité, d'assistance (réponse à incident). L'écosystème numérique de la Principauté est riche de compétences, aussi l'idée est de le faire connaître.

MBN/ Concrètement, quelles seront les prochaines étapes ?

F. F. : La première a été lancée le 8 octobre dernier avec la mise en ligne de la page d'atterrissage d'une plateforme dédiée : <https://cybermalveillance.gouv.mc/> pour permettre tout d'abord aux candidats à la labélisation de s'informer sur les critères d'éligibilité et les étapes à suivre pour obtenir ce label. La seconde étape, prévue d'ici la fin de l'année, consistera à densifier la plateforme avec des informations à l'attention des victimes, afin de les orienter vers les bons interlocuteurs, que ce soient les prestataires techniques (selon les technologies utilisées, les profils d'attaques et les domaines de compétences des prestataires), la Sûreté Publique de Monaco, ou l'Autorité de Protection des Données Personnelles.

C'est l'Association Française de Normalisation (AFNOR), et plus précisément AFNOR Certification, qui se chargera de la certification des ESN candidates. Une fois le travail d'AFNOR Certification effectué, le dossier sera présenté au sous-comité qui validera, ou non, la labélisation. Les prestataires labélisés se verront ensuite attribuer

par l'AMSN un certificat témoignant de leur expertise technique et technologique et de leur capacité à accompagner les victimes.

MBN/ Quels conseils et messages de sensibilisation souhaitez-vous transmettre à nos lecteurs ?

F. F. : La première chose à faire pour les petites entreprises et les associations est la mise à jour immédiate et systématique de leurs logiciels informatiques lorsque l'éditeur les invite à le faire. En effet, dans les heures qui suivent la publication d'une vulnérabilité, la faille est exploitée par les cybercriminels. C'est une course sans fin. La seconde initiative est de bien paramétrer les fonctions de firewall de la box de l'opérateur. Il faut aussi être très attentifs à la gestion des courriels, en étant vigilants sur leur origine, l'URL utilisée, et leur contenu, sans oublier de sélectionner des protocoles sécurisés d'envoi et de réception. En sécurisant les systèmes d'information, ces actions permettent de réduire la surface d'attaque. Selon la taille de l'entreprise et de son système d'information, des dispositions complémentaires sont à prendre.

MBN/ Quel regard portez-vous sur l'évolution de la menace cyber ?

F. F. : Selon toute logique, le nombre d'attaques continuera de croître, et l'utilisation de l'I.A. se banalisera pour les attaques autant que pour les réponses à y apporter. Les vulnérabilités à exploiter resteront sensiblement les mêmes, d'où l'importance d'augmenter le niveau de maturité numérique des PME/TPE, associations et particuliers de Monaco, et de professionnaliser l'accompagnement.

L'implication de tous les acteurs, privés et publics, est et sera indispensable pour faire face à ce fléau. Or, si la banque publique d'investissement Bpifrance, qui a pour mission le financement et le développement des entreprises, dispose de statistiques montrant que ses clients sont conscients du risque cyber, elle a aussi constaté qu'ils ne savent pas toujours comment le traduire en actions de protection, faute de ressources internes et d'accompagnement. Nous nous mobiliserons donc de plus en plus pour répondre à ces besoins, notamment au travers de la plateforme Cybermalveillance.

Le sous-comité Cybermalveillance est composé comme suit :

- le Directeur de l'Agence Monégasque de Sécurité Numérique, Président ;
- le Directeur de la Direction de la Sûreté Publique de Monaco, ou son représentant ;
- le Directeur de la Direction des Services Numériques, ou son représentant ;
- le Secrétaire Général de l'Autorité de Protection des Données Personnelles, ou son représentant ;
- le Président de la Chambre Monégasque du Numérique, ou son représentant ;
- le Président de l'Association des Directeurs Informatiques de Monaco, ou son représentant.

La Société Monégasque de Transport
prend soin de ce que vous avez de plus cher.



smt

www.smt.mc

Tél. : +377.93.30.64.42
"Le Lumigean" - 2, Boulevard Charles III
B.P. 306 - 98006 Monaco Cedex
Email : office2@smt.mc



Émilie Moreau :

« la Sûreté Publique est à la fois un acteur clef et un soutien de proximité, y compris dans le champ numérique. La police ne peut lutter seule car la cybersécurité est un travail collectif, chacun doit être vigilant et nous contacter au plus tôt en cas de doute »

Le Commissaire de Police Émilie Moreau est depuis le 4 août Chef de la division de police judiciaire de la Sûreté Publique de Monaco. Dotée de plus de 24 ans d'expérience dans la Police, elle a déjà travaillé plus de 5 années sur les crimes sexuels à l'encontre des mineurs, incluant la pédocriminalité en ligne, 5 ans en anti-terrorisme, et son dernier poste était orienté sur la coopération européenne et internationale. Le MBN l'a interrogée sur l'état de la menace cyber en Principauté et sur les actions de la Sûreté Publique de Monaco pour nous en défendre.

MBN/ Quelles sont les particularités de Monaco en matière de risque cyber ?

Émilie Moreau : La cybersécurité constitue un véritable enjeu de sécurité nationale pour lequel Monaco se doit d'avoir un haut niveau de réponse. La notoriété de la Principauté sur la scène internationale, son attractivité économique et financière, tout comme le profil à risque de sa population sont de nature à attirer les cybercriminels. Face à cette menace protéiforme, la taille du pays, les partenariats tant étatiques qu'institutionnels, avec notamment l'unique opérateur en matière de télécommunication et le secteur privé constituent une force significative.

Nous avons la chance de pouvoir travailler en lien étroit avec l'ensemble des acteurs impliqués dans ce domaine et coordonner nos actions respectives pour une plus grande efficacité. Néanmoins, l'écosystème cybercriminel étant par essence dématérialisé et non territorialisé, une coopération internationale s'impose.

MBN/ Comment s'organise la Sûreté Publique de Monaco pour y faire face ?

E. M. : La lutte contre la cybercriminalité est un travail collectif. Pleinement mobilisée, la Sûreté Publique de Monaco développe une approche globale : expertise humaine, outils technologiques, proximité avec les usagers, formations, coopération nationale et internationale. La police s'est dotée d'une organisation renforcée et dispose de ses propres équipes d'experts cyber. Pour remplir le mieux possible notre mission d'enquête, nous mettons en place une véritable synergie de compétences, c'est à dire que l'on associe le travail des enquêteurs à celui d'ingénieurs. De plus, notre service travaille en collaboration étroite avec l'AMSN et les autres services de l'Etat, et au-delà, avec des organisations tel qu'Interpol et Europol. Monaco a ratifié la Convention de Budapest qui facilite les échanges internationaux en matière de lutte contre la cybercriminalité, et nous accentuons le partenariat avec Europol avec qui la Principauté dispose d'un accord de travail stratégique et opérationnel. Nous mettons également l'accent sur la formation et la prévention, aussi bien en interne au sein de nos équipes qu'auprès des usagers. Comme par exemple, le projet cybermalveillance initié par notre direction et piloté par l'AMSN. Nous sommes très engagés sur toutes les actions à destination du public et des entreprises pour les sensibiliser et les accompagner en cas de besoin.

MBN/ Quel message voudriez-vous faire passer ?

E. M. : En matière de cybersécurité, la menace est en constante évolution et est amplifiée par le contexte géopolitique actuel. Cela se traduit par une forte hausse du volume de tentatives d'attaques. Si le courriel reste la porte d'entrée privilégiée par les cybercriminels, le phishing (hameçonnage) et le rançongiciel (logiciel malveillant d'extorsion) constituent les principaux risques. Le premier message est que chacun peut être victime tant dans son environnement personnel que professionnel. Il faut en avoir conscience et parvenir à une prise de conscience individuelle et collective. Chacun doit être sensibilisé dès le plus jeune âge, être vigilant dans son utilisation des outils numériques, savoir où s'informer et comment signaler. Ensuite, il faut se rappeler que la Sûreté Publique est à la fois un acteur clef et un soutien de proximité, y compris dans le champ numérique. La police ne peut lutter seule car la cybersécurité est un travail collectif, chacun doit être vigilant et nous contacter au plus tôt en cas de doute, car il est toujours essentiel d'agir vite.



Assurance et Banque

Protégez
votre entreprise
et vos données client

CYBER SECURE

Une réponse adaptée
pour la maîtrise des risques Cyber.

☒ assurance citoyenne

AgenceC. SASSI

7 rue Suffren Reymond | 98001 MONACO CEDEX | (+377) 93 30 45 88
agence.axa.fr/ei-sassi-cyrl  @AXAsasi  @AgenceSassi
Jérémy DELAHAYE (+377) 93 30 48 63



telis 25 ans de passion & d'innovation au service de Monaco

Communication
Unifiée

Vidéosurveillance

Système
de sécurité

Réseaux Informatiques

Multimédia

Réseaux WIFI

DataCenter

telis **25** YEARS
ANNIVERSARY
Merci...et on n'a pas fini !



Franck Chiniard :

« La question n'est pas sur la possibilité du hack, mais sur la date de celui-ci, ce n'est pas "si" mais "quand" »

Pour mieux comprendre le risque cyber à Monaco, le MBN a donné la parole à Franck Chiniard, Président de l'Association des Directeurs Informatiques de Monaco (ADIM).

MBN/ Qu'est-ce que l'ADIM et quel est son rôle ?

Franck Chiniard : L'ADIM a été créée il y a 25 ans pour permettre le partage d'expérience entre les Directeurs Informatiques (Directeur des Systèmes d'Information : DSI) autour du bug de l'an 2000. Ce partage est toujours la raison d'être de l'association, qui rassemble maintenant plus de 160 membres, et entretient d'excellentes relations avec le Club Informatique Provence Méditerranée (CIPmed), son équivalent régional en région PACA. Nous organisons aussi des événements à Monaco et avons notamment reçu le CTO (Directeur Technique) de Dell Technologies France, et le RSSI (Responsable de Sécurité des Systèmes d'Informations) de Virbac en 2023, qui est venu apporter un retour d'expérience après une cyberattaque subie. Et tous les ans, en novembre, nous organisons une rencontre avec l'Agence Monégasque de Sécurité Numérique (AMSN) et une société spécialisée dans le risque cyber, dans le but de faire encore plus de partage. Et comme la formation est un élément fondamental de la protection et que les DSI ont trop de travail pour pouvoir suffisamment rester informés au quotidien, l'ADIM édite des Livres Blancs.

MBN/ Que représente le risque cyber pour les entreprises monégasques ?

F. C. : Monaco a deux particularités. Tout d'abord, beaucoup d'entreprises y sont de petite taille, ce qui fait qu'en dehors des Opérateurs d'Importance Vitale (OIV), qui ont tellement de contraintes auprès de l'AMSN que cela leur impose quasiment d'y affecter une ressource à temps plein, il y a trop peu de RSSI, le DSI se retrouvant donc trop souvent seul. Ensuite, Monaco se distingue par le fait qu'il n'y a qu'un seul opérateur télécom. C'est une force, notamment en termes de réactivité et de communication, mais aussi une faiblesse, comme on avait pu le remarquer il y a 3 ans quand un groupe diesel était tombé en panne pendant une maintenance. Ce n'était pas une cyberattaque, rien qu'une simple panne, mais déjà le rétablissement progressif des services avait demandé 6 heures.

Au niveau des cyberattaques en elles-mêmes, il y a eu à Monaco quelques cas de ransomware, où le système est encrypté pour obliger l'entreprise à payer une rançon pour récupérer ses données, mais surtout des fraudes au Président, où un interlocuteur qui se fait passer pour un décideur de l'entreprise parvient à faire transférer des sommes importantes en sa faveur. Il y a aussi des fraudes à la facture, où le numéro du compte du bénéficiaire est modifié, et bien sûr les multiples campagnes actuelles de phishing sur les comptes Monaco Telecom. Au global, ce sont surtout des micro-incidents, et il y a même des buzz non fondés, certaines entreprises n'ont pas été victimes de fuites de données, contrairement à ce que la rumeur pourrait faire croire.

Pour répondre à ces risques, le Gouvernement Princier lance un portail de cybersurveillance, qui va référencer les entreprises monégasques

labellisées « ExpertCyber » qui sont aptes à aider les victimes, entreprises comme particuliers ou associations. L'ADIM fait partie de la sous-commission cybermalveillance récemment mise en place et va aider à construire le contenu de ce portail. Un des sujets sur lesquels nous travaillons est celui de la protection de son domaine Internet et de l'image qui y est associée, la cybersécurité est importante à tous les niveaux et la réputation a une valeur recherchée.

MBN/ Quelles évolutions de ce risque avez-vous constaté ces dernières années ?

F. C. : Le plus grand changement constaté est l'utilisation croissante de l'Intelligence Artificielle, qui transforme les risques. L'excellente chaîne YouTube "Micode", spécialisée sur le sujet du risque cyber, avait interviewé deux ingénieurs cybersécurité de Doctolib, qui avait déjà pu noter il y a 2 ans lors d'une attaque par surcharge (DDoS : Distributed Denial Of Service) que la réactivité des attaquants était inhabituelle, beaucoup trop rapide. Je ne pense cependant pas que nous allons arriver à un monde de guerres uniquement entre IA, sans intervention humaine, car le facteur humain sera toujours primordial pour piloter. Bien sûr, il faut d'abord s'entendre sur la définition de l'IA, dans les faits celle-ci est déjà utilisée depuis des années pour reconnaître des signaux faibles. Elle est particulièrement efficace pour détecter les premiers signes des attaques, par exemple des comportements particuliers, et à les associer à des patterns connus, là où un être humain ne pourrait pas suivre. Mais pour y répondre efficacement il faut de la créativité, ce qui reste notre point fort.

Un autre aspect important est que nous sommes maintenant dans un contexte géopolitique compliqué, avec des guerres en cours, où l'information a beaucoup de valeur. Même s'il n'y a pas de coût financier immédiat, une fuite d'informations peut avoir un impact stratégique important qu'il ne faut absolument pas négliger.

Enfin, les attaques peuvent maintenant venir de partout. Un phénomène de plus en plus observé est celui du hack d'un éditeur de logiciels ou de services qui met en péril tous ses clients. Par exemple, un logiciel peut être livré avec une porte dérobée non détectée. Alors les hackers peuvent attendre plusieurs mois que le maximum de clients l'ait installé, puis lancer une attaque massive. Ils savent qu'ils vont être détectés, mais aussi qu'il faudra quelques heures ou quelques jours pour que l'information soit diffusée, ce qui leur laisse le temps de faire beaucoup de dégâts.

Mais l'industrie s'organise. Frédéric Fautrier, Directeur de l'AMSN, a permis d'organiser à Monaco une rencontre de la Task Force-CSIRT (TF-CSIRT), une association mondiale de tous les centres de réponses à incidents de sécurité informatique. Les vulnérabilités sont de plus en plus cataloguées, il y en a maintenant plus de 50 000 répertoriées, et ce nombre augmente très fortement d'une année sur l'autre.

Suné

Mon énergie solaire



L'offre photovoltaïque de la SMEG

Toits et ombrières - Solution locale décarbonée - Assistance 7/7



La Boutique by SMEG

11, allée Guillaume Apollinaire • 98000 Monaco
92 05 66 44 • commercial@smeg.mc

SMEG proche de Vous



D'ailleurs l'Europe est en train de créer son propre catalogue, pour ne plus dépendre de celui américain. Des exercices grandeur réelle sont pratiqués, comme en France récemment avec l'exercice de simulation de crise conçu par l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI), Rempart 25, et nous en pratiquons à Monaco avec des partenaires prestataires. Et, au niveau logiciel, l'industrie fournit un gros effort de consolidation des outils, ce qui va simplifier la gestion de la protection, et donc accroître la sécurité.

MBN/ Quels vont être les grands enjeux en matière de cybersécurité des prochaines années ?

F. C. : C'est une course sans fin. Les hackers ont, par principe, toujours un coup d'avance, mais on peut dire que l'industrie « propre » reste gagnante face à eux parce qu'elle est toujours debout. Elle a su s'adapter au marché, par exemple avec les programmes de Bug Bounty, des récompenses pour la découverte de failles de sécurité qui incitent les hackers à basculer du côté honnête. Ce n'est pas parfait, il faut en permanence continuer à se sensibiliser, s'informer, se protéger, continuer à mettre à jour ses appareils, nous devons tous être vigilants, mais c'est faisable. Apple alerte maintenant les utilisateurs d'iPhone qui ont été infectés par Pegasus, un logiciel d'espionnage. Ce n'est pas préventif, mais cela montre que l'industrie est consciente du problème. Et la régulation aide aussi beaucoup, en obligeant à la diffusion d'informations en cas de hack et en imposant des normes de test très strictes avant diffusion.

Notre société est devenue extrêmement dépendante de la technologie et est donc fragile, et pas seulement aux cyberattaques. En complément de celle déjà citée, le blocage de plus de 8 millions de systèmes Windows impactant des aéroports, des banques, des hôpitaux... le 19 juillet 2024 à cause d'une mise à jour défectueuse d'un système de protection, et celui de nombreuses cartes bancaires en France le 30 août dernier méritent d'être rappelés. Là encore, il ne s'agissait pas de cyberattaques, mais les impacts ont été visibles et ont bien montré notre dépendance, d'autant que l'humain est souvent le maillon faible de la chaîne. Malgré toute la sensibilisation et toutes les formations, certains vont connecter une clé USB piégée parce qu'elle montrait le logo d'une société et qu'ils croyaient qu'elle contenait des documents intéressants, ou obéir à un inconnu au téléphone et cliquer sur un lien vérolé parce que cet interlocuteur s'est présenté comme étant du service informatique, voire réinitialiser un mot de passe parce que l'individu s'est présenté comme un utilisateur. Marks & Spencer a ainsi perdu 300 millions de Livres Sterling, presque 350 millions d'euros, en avril dernier.

MBN/ Quel message voudriez-vous faire passer ?

F. C. : La question n'est pas sur la possibilité du hack, mais sur la date de celui-ci, ce n'est pas "si" mais "quand". Il est donc crucial de s'entraîner pour savoir réagir, limiter les dégâts, et reconstruire. Et pour cela, il faut s'informer en permanence, effectuer toutes les mises à jour nécessaires, et ne surtout pas relâcher la pression.



Thomas Cartereau :
« La transition numérique dans tous les secteurs a entraîné une multiplication des points d'entrée, et a donc imposé une exigence de cybersécurité partout »

Thomas Cartereau est Directeur des Systèmes d'Information du groupe SMEG (Société Monégasque d'Électricité et de Gaz). Le MBN l'a interrogé sur les particularités du risque cyber dans son secteur.

MBN/ Que représente le risque cyber pour une entreprise comme la vôtre ?

Thomas Cartereau : La cybersécurité est un enjeu systémique pour une entreprise comme la SMEG. Nous ne devons pas protéger seulement notre système informatique interne, mais aussi tout notre système industriel, c'est-à-dire que le risque pour nous n'est pas que financier et réputationnel, mais concerne toute la production. Nous sommes donc actifs pour assurer la protection des données sensibles, garantir la continuité d'activité, afin de toujours fournir une énergie stable et ininterrompue, et conserver la confiance de nos clients et partenaires. Nous appliquons à toutes nos activités (Efficacité énergétique, production PV, bornes de recharge...) les mêmes exigences de cybersécurité que pour la distribution d'énergies.

MBN/ Quelles évolutions de ce risque avez-vous constaté ces dernières années ?

T. C. : Au niveau de l'évolution du risque cyber nous observons plusieurs tendances. La première est une forte professionnalisation des attaques, qui sont plus sophistiquées, et en provenance d'organisations plus

structurées, y compris une hausse du nombre d'attaques de groupes cyber liés à des États. Aussi, l'Intelligence Artificielle est maintenant massivement utilisée pour durcir les attaques, ce qui nous oblige à une vigilance accrue. Une autre tendance est celle de l'élargissement de la surface d'attaque. La transition numérique dans tous les secteurs a entraîné une multiplication des points d'entrée, et a donc imposé une exigence de cybersécurité partout. Nous nous retrouvons confrontés à une menace diffuse qui dépasse largement le cadre des entreprises ciblées, avec des effets collatéraux qui vont très au-delà de la cible initiale. Cela implique que la cybersécurité ne se limite pas à une démarche individuelle, mais doit être une coopération étroite avec les autorités locales monégasques et nos pairs au travers de l'ADIM (Association des Directeurs Informatiques de Monaco, voir interview dans ce numéro).

MBN/ Quels seront les grands enjeux en matière de cybersécurité des prochaines années ?

T. C. : Il y a plusieurs axes. Le premier, et principal, est l'importance de la formation et de la sensibilisation des utilisateurs. La cybersécurité

1980-2025

Atelier Impression

- Brochures
- Magazines
- Flyers
- Dépliants
- Papeterie
- Affiches
- Adressage

Atelier Créatif

- Mise en page
- Infographie
- Design
- Conception
- Pré-press

45 ANS D'IMPRESSION, D'INNOVATION ET D'ENGAGEMENT HUMAIN.

Atelier Grand Format

- Bâches
- Adhésifs
- Signalétique
- Film électrostimulé
- Films solaires
- Trophées

ne se limite pas à des outils techniques dont même les meilleurs sont inutiles face à un clic malheureux qui ouvre une brèche. Cela signifie que chaque collaborateur est un moyen de lutter contre les cybermenaces. Le deuxième axe est celui de la résilience. Il faut prévoir les attaques et être prêts à continuer de fonctionner le cas échéant. Nous devons donc pratiquer des tests réguliers des plans de reprise et de continuité. Le troisième axe est celui de la gouvernance de la donnée. C'est un axe stratégique, il faut renforcer encore davantage la protection et la valorisation des données privatives. Le quatrième axe est celui du développement de l'Intelligence Artificielle (I.A.) qui entraîne une menace croissante avec de nouveaux types d'attaques qui deviennent quotidiennes. L'I.A. permet de massifier les attaques et de les enrichir de données, les rendant plus dangereuses, mais en même temps aide à se défendre : c'est une course entre les robots attaquants et ceux défenseurs. Mais l'humain aura toujours quelque chose à apporter, il bénéficie d'une intelligence supérieure

et d'une finesse qui n'existent pas, ou pas encore, en I.A. Enfin, en cinquième axe, il faut développer la confiance numérique, qui est une condition sine qua non du développement du pays, et pour cela renforcer la cybersécurité.

MBN/ Quel message voudriez-vous faire passer ?

T.C. : Il y a trois messages fondamentaux. Tout d'abord, la lutte contre la cybercriminalité oblige à une collaboration à l'échelle du territoire entre les autorités et les entreprises, et l'ADIM occupe un rôle important pour l'animer. Ensuite, il est essentiel de former et sensibiliser tous les utilisateurs, car tous les jours des courriels malveillants posent des risques. Enfin, le contexte géopolitique est particulièrement complexe et renforce encore le risque. Il faut donc se rappeler en permanence que personne n'est à l'abri, qu'une simple erreur d'adresse IP suffit pour une attaque, et qu'Internet n'a pas de frontière.



Martin Péronnet :

« L'avenir de la cybersécurité, c'est que chacun, particuliers comme entreprises, comprenne qu'il est un maillon de la chaîne »

Opérateur historique de la Principauté, Monaco Telecom est une entreprise qui fournit des services essentiels à ses clients. Martin Péronnet, son Directeur Général, décrypte les risques liés à la cybersécurité, la stratégie développée pour y répondre, et explique comment la gouvernance accélère la transformation en cours.

MBN/ Comment votre entreprise gère-t-elle les menaces liées à la cybersécurité dans son activité ?

Martin Péronnet : Premier élément, notre cybersécurité s'envisage d'abord dans le cadre de l'écosystème de Monaco. Au début des années 2010, au cours d'exercices de gestion de crise cyber, nous nous étions rendus compte de la nécessité d'avoir un interlocuteur national, représentant la Principauté, pour orienter efficacement notre stratégie de réponse à incident. Cette réflexion rejoignait les priorités du Gouvernement de l'époque. Nous avons alors travaillé avec les services concernés et Frédéric Fautrier, qui faisait partie de nos équipes, à la mise en place d'une autorité monégasque en matière de défense et de sécurité des systèmes d'information. Cela s'est traduit par la création de l'AMSN, qui a considérablement œuvré à la maturité des acteurs publics et privés dans ce domaine. C'est le véritable chef d'orchestre de la politique cyber de Monaco, ce qui est indispensable.

En interne, nous avons aussi mis en place un comité cyber afin de se donner une visibilité trimestrielle sur les risques majeurs identifiés, prioriser les investissements, suivre l'exploitation des projets, pour progressivement structurer et renforcer l'entreprise autour de cet axe stratégique. Année après année, cela nous a permis de construire une connaissance collective et évolutive, et de progresser constamment dans ce domaine, en toute humilité au vu de l'ampleur de la tâche.

Dans le cadre des réunions annuelles des opérateurs de télécommunications des petits États, nous faisons également en sorte

que chacun partage ses problématiques, pour profiter au maximum du retour d'expérience de chacun.

Enfin, faire partie du groupe N.J.J. Holding, contrôlé par Xavier Niel, nous aide également à travailler en réseau pour atteindre des objectifs communs, ce qui apporte beaucoup à chacun. Ceci nous permet notamment d'investir ensemble, à plus grande échelle donc, sur un certain nombre de sujets. C'est le cas par exemple dans le domaine des attaques par DDoS (en anglais : Distributed Denial of Service). Ces attaques, très fréquentes et de plus en plus puissantes, utilisent un grand nombre d'ordinateurs relais malgré eux pour solliciter massivement un serveur et saturer les ressources d'un système, d'un réseau ou du service web d'une entreprise ou d'une organisation, les rendant indisponibles pour les utilisateurs légitimes. Nous avons mis en place, à partir de Monaco, un « parapluie » accessible à l'ensemble des opérateurs du groupe, en complément des protections locales de chacun. Nous avons également des réflexions communes sur le monitoring de nos systèmes, qui est fait à partir de solutions souvent similaires, appelées SOC (Security Operations Center). Ceci dans l'objectif d'améliorer la prévention, la détection et la réponse aux menaces.

MBN/ Quels changements avez-vous observés dans la nature ou la fréquence des risques cyber ces dernières années ?

M. P. : Les virus informatiques existent depuis très longtemps, les menaces cyber ont collé aux développements de la technologie. Dans

les années 2010, on parlait déjà des Anonymous. Les ransomwares, les crypto lockers existent depuis des années. Les grands principes de la cybercriminalité ne datent donc pas d'hier, mais nous constatons en revanche un renforcement de la fréquence et de la puissance des attaques.

En parallèle, le numérique étant de plus en plus indispensable au fonctionnement d'un État, d'une entreprise ou même d'un foyer, les obligations qui s'imposent à nous en matière de protection se sont renforcées. Au-delà de l'arsenal juridique dont s'est notamment doté Monaco, certains secteurs sensibles ont aussi des obligations réglementaires spécifiques à respecter pour se conformer aux exigences en matière de cybersécurité. C'est le cas des banques, qui doivent appliquer les règlements européens, notamment le « Digital Operational Resilience Act » (DORA). Celui-ci entre en application en 2025. Son objectif est de renforcer la résilience opérationnelle numérique des entités financières face aux cybermenaces et aux risques liés aux technologies de l'information et de la communication. Avec DORA, les banques, dont celles de Monaco, doivent répondre d'un certain niveau de protection sur les services numériques qu'elles utilisent. Leurs fournisseurs principaux, à l'instar de Monaco Telecom, sont soumis aux mêmes exigences.

En résumé, les menaces se renforcent, et face à elles la façon de considérer la notion de sécurité et de la traduire sur le terrain a considérablement évolué.

MBN/ Quelles perspectives anticipez-vous pour les années à venir ?

M. P. : La cybersécurité ne s'arrête pas à nos équipements, elle concerne aussi la façon dont nos clients utilisent leurs services, et notamment comment ils gèrent leurs emails. L'email est un protocole utilisé depuis longtemps par tout le monde, et ses modes d'utilisation ne sont pas toujours en phase avec l'évolution des exigences de cybersécurité. Aujourd'hui, les emails sont devenus des vecteurs d'attaques très importants. Par le biais d'envoi de mails copiant des messages légitimes, les pirates amènent les clients à divulguer des informations personnelles, et récupèrent progressivement des données sensibles comme des accès à des comptes bancaires. C'est ce qu'on appelle communément de l'hameçonnage ou du phishing. Dès qu'un attaquant réussit à connaître le mot de passe d'accès à l'adresse mail d'un utilisateur, cette adresse devient un vecteur d'attaque potentiel pour les autres clients. Un mail venant d'une adresse en monaco.mc paraîtra plus légitime à son récepteur, qui sera plus enclin à y répondre, prolongeant ainsi l'attaque. Les mots de passe trop simples et/ou réutilisés sur plusieurs sites sont dangereux pour soi-même, mais également un fléau pour

TAILOR MADE REAL ESTATE

FCF

IMMOBILIER

Françoise Cristea Flandrin



Transactions Vente Location

CRISTEA-FLANDRIN IMMOBILIER
21, boul. des Moulins
98000 Monaco
Tél. +377 93 30 75 61

Administration Gestion Syndic

FCF IMMOBILIER
1, avenue Saint-Laurent
98000 Monaco
Tél. +377 93 30 22 46

fcf@fcfrealestate.com - www.fcfrealestate.com

la communauté. Nous travaillons avec l'AMSN pour renforcer les protections collectives. Par exemple, en forçant tous les utilisateurs à n'utiliser que le serveur d'envoi monaco.mc et à configurer chaque device permettant de télécharger ses mails sur des serveurs de réception et d'envoi d'emails sécurisés (POP S, IMAP S, SMTP S). L'évaluation bénéfice-risque montre que ces restrictions progressives d'utilisation sont nécessaires. Car le risque est énorme, et Monaco, comme les autres pays, est une cible. Nous mettons également en place progressivement une politique de double authentification. C'est déjà le cas sur l'espace client MyMT, seule interface permettant de changer le mot de passe de son adresse mail. Ce sera également le cas dans les mois à venir sur l'accès au webmail.

Plus généralement, la gouvernance mise en place par l'AMSN accélère la transformation en cours en obligeant les acteurs

concernés à se conformer à des exigences légales et réglementaires, à des procédures. L'avenir de la cybersécurité, c'est que chacun, particuliers comme entreprises, comprenne qu'il est un maillon de la chaîne.

MBN/ L'I.A. est-elle un facteur aggravant ?

M. P. : Oui. Par exemple, avant le développement de l'I.A., les emails de phishing étaient truffés de fautes d'orthographe, aujourd'hui ils paraissent totalement crédibles. L'I.A. oblige donc à un renforcement des procédures de sécurité avec entre autres conséquences une restriction des espaces de liberté. Mais cet effort est indispensable pour pouvoir continuer d'utiliser les outils numériques. La sécurité est à ce prix.

Arnaqué en ligne ? Tout n'est peut-être pas perdu : réagissez vite !

Depuis 2022, INTERPOL a mis en place le mécanisme mondial I-GRIP de blocage rapide des paiements. En accélérant la coopération entre les forces de police, de renseignement, et les banques des 196 pays membres, il a déjà permis d'intercepter des centaines de millions de dollars.

Concrètement, cela signifie que si vous avez été amené à effectuer un paiement à un escroc, il sera peut-être possible de le bloquer, et donc que vous récupérez votre argent. Mais il vous faut agir vite : dès que vous avez conscience de vous être fait avoir, contactez les Autorités !

Les progrès technologiques vont de pair avec l'accroissement de la menace cyber. Ce qui amène à se demander, en conscience, si nous devons nous rendre toujours plus dépendants des technologies ? Faut-il aliéner toujours plus notre liberté sur l'autel de la sécurité ? Les avis divergent, mais une certitude demeure : nous sommes tous utilisateurs de ces outils, et sommes donc tous concernés par ces problématiques.

Monaco agit, comme le montrent notamment l'organisation annuelle des Assises de la Cybersécurité, et l'engagement des autorités et des entreprises.

Le mythe de Frankenstein, qui date pourtant du 19^e siècle, éclaire sous un jour nouveau notre dépendance d'aujourd'hui, dans un monde de plus en plus façonné par la technologie, notamment avec l'émergence de l'I.A. générative qui joue un rôle à double tranchant, mais s'affranchit de plus en plus de l'humain. L'homme a créé les technologies, mais les technologies sauront-elles préserver l'homme ? Le futur nous le dira.

MON CHIEN CE SUPER-HÉROS



*POUR NOS AVENTURES
EXTÉRIEURES :*

*Utilise le sac et jette-le
dans une poubelle*

*Emporte une petite bouteille d'eau
pour diluer mon urine fraîche*

*Promène-moi dans les parcs
à chiens de la Principauté*



*Gardons un territoire
plus propre ensemble !*

Sacs gratuits disponibles dans les distributeurs en ville
et auprès de la Boutique SMEG.



N° Vert 8000 20 40
APPEL GRATUIT



Gouvernement Princier
PRINCIPAUTÉ DE MONACO

BASE ÉCO 34

L'IA ET LA REINE ROUGE



À votre travail une procédure vous prend toujours énormément de temps. La considérant comme une perte de productivité injustifiable, vous investissez pour l'automatiser et c'est un succès : vous gagnez une heure par jour. En profiterez-vous pour aller à la plage ? Pour passer plus de temps avec votre famille ? Avoir une vie moins stressante ? Non : tout de suite de nouvelles tâches à réaliser viennent accaparer cette heure gagnée. Un peu dépité, vous cherchez à vous rassurer. Au moins, cette automatisation vous place en situation avantageuse face à vos concurrents : vous pouvez maintenant offrir plus pour le même prix, c'est la fortune assurée ! Hélas, vous vous apercevez qu'eux aussi ont réalisé la même automatisation, tout ce que vous avez fait est de vous mettre à leur niveau. En d'autres termes : c'est le niveau de la compétition qui a augmenté, pas votre position au sein de celle-ci. Désespéré, vous cherchez à comprendre. Vous découvrez très vite que ce phénomène est tellement général qu'il porte un nom : Leigh van Valen (1973)¹ l'a appelé "Course de la Reine Rouge"² en référence au roman de Lewis Carroll³ où Alice doit courir pour rester sur place, et courir *deux* fois plus vite pour avancer. Et il s'agit d'un phénomène qui se retrouve dans tous les domaines : de la course aux armements à la biologie évolutionniste où il peut même mener à un emballement⁴ mettant en péril la survie des organismes. Heureusement, une toute nouvelle innovation va vous permettre d'enfin sortir par le haut de cette compétition permanente. Celle-ci est tellement extraordinaire qu'on vous annonce qu'elle va tout

révolutionner, et même remplacer la plupart des emplois. Beaucoup parlent de "Jobocalypse"⁵ tellement les transformations promises vont être "disruptives". Certes, tous les experts ne sont pas d'accord entre eux, et cette révolution prendra plusieurs années à se mettre en place, mais déjà vous pouvez créer des automatisations d'une efficacité que vous n'auriez jamais cru possible. Vous formez donc votre personnel et l'incitez à utiliser au plus vite cette innovation. Immédiatement, vous répondez plus vite et mieux à vos clients, vos produits sont de meilleure qualité, et tout cela sans augmentation de coût. Votre productivité a fait un bond en avant ! Mais, aussi extraordinaire qu'elle soit, cette innovation n'a en rien changé votre situation relative : vos concurrents ont fait exactement comme vous, leurs produits et services à eux aussi sont meilleurs. C'est juste que pour rester à leur niveau, vous avez dû courir *quatre* fois plus vite. La question de la jobocalypse préoccupe beaucoup les économistes : que feront les humains quand les robots seront plus intelligents, plus fiables, et plus adroits qu'eux ? Personne n'est capable de le prédire, et la seule solution proposée est encore celle du Revenu Universel (UBI) . Mais nous n'en sommes pas encore là, et l'Intelligence Artificielle (IA) est actuellement une aide incroyablement efficace qui nous permet d'augmenter notre productivité. Pourtant, comme le montrent les petites histoires ci-dessus, le gain de productivité ne bénéficiera ni aux employés ni aux employeurs, mais sera quasi complètement accaparé par la concurrence.

Et c'est bien ce que confirme une nouvelle étude⁶ : *"Les chatbots d'IA n'ont pas eu d'impact significatif sur les revenus ou les heures enregistrées dans toutes les professions, avec des intervalles de confiance excluant des effets supérieurs à 1 %. Des gains de productivité modestes (gain de temps moyen de 3 %), combinés à une faible répercussion des salaires, contribuent à expliquer ces effets limités sur le marché du travail."* Il y a 100-150 ans, certains croyaient qu'avec la montée en puissance de l'industrialisation, l'homme du XXIe siècle n'aurait plus à travailler, ou alors seulement 2 heures par jour, juste pour surveiller les machines, pour ceux qui n'avaient pas imaginé que des machines puissent se surveiller elles-mêmes. Toutes ces prédictions ont très mal vieilli, le découplage entre la productivité et les gains pour les actifs n'est pas un phénomène nouveau : en France MoneyRadar⁸ indique que : *"entre 1995 et 2013, la productivité a augmenté de +30 % alors que les salaires médians n'ont progressé que de +16 %"* et aux USA ce découplage apparaît depuis le début des années 1970⁹. Et si beaucoup accusent la financiarisation de l'économie provoquée par la fin de la convertibilité du dollar en or en 1971, tous les économistes ne sont pas d'accord et certains pensent même que la causalité est dans l'autre sens¹⁰. Il apparaît donc que, au moins dans un premier temps, l'IA ne fera que poursuivre une évolution qui date de plus de 50 ans. Et il est donc à craindre que la jobocalypse soit plus distante qu'on le croit : il nous faudra bientôt courir *huit* fois plus vite. Philippe Gouillou

Image : De l'autre côté du miroir – Lewis Carroll

¹ van Valen, L. (1973). A new evolutionary law. *Evol Theory*, 1, 1-30

² Billet Éco 12 : La course de la Reine Rouge

³ Carroll, L. (1871). *De l'autre côté du miroir* (suite de *Alice au pays des merveilles*)

⁴ Wikipedia : Emballement fisherier

⁵ Billet Éco 6 : L'avenir de l'emploi

⁶ Billet Éco 43 : Prêts pour l'UBI ?

⁷ Humlum & Vestergaard (2025, doi: 10.3386/w33777)

⁸ MoneyRadar. (2025, avril 16)

⁹ WTF Happened In 1971?

¹⁰ Teterel, N. (2022, septembre 3)



NOARO
confort

LE SAVIEZ-VOUS ?

ON PEUT ÊTRE UN BON PLOMBIER
ET AUSSI UN BON CLIMATICIEN

CLIMATISATION . CHAUFFAGE

NOARO
MONACO *frères*

Tél. +377 93 308 572

Découvrez toutes nos expertises sur
www.noaro.com

Rejoignez-nous sur  

L'AMÉNAGEMENT CONCERTÉ DU TEMPS DE TRAVAIL

PRÉAMBULE

L'aménagement du temps de travail s'inscrit dans une logique d'efficacité économique, mais également dans une logique d'amélioration de l'emploi que bon nombre de pays ont mis en place, ouvrant ainsi la voie à des formes de répartition de la durée du travail sur des périodes supérieures à la semaine, permettant alors une plus grande flexibilité de l'organisation du travail mais aussi une meilleure appréhension des différents temps, professionnel, familial et de loisir.

Or, si en France, les lois AUROUX en 1982 ont ouvert la durée du travail à l'annualisation par la voie de la négociation, et l'ont accentuée notamment 15 ans après avec les lois AUBRY du 16 juin 1998 et du 9 janvier 2000, les dispositions réglementaires monégasques constituaient, au contraire, un carcan excluant toute flexibilité et toute adaptation de l'activité d'une entreprise, par rapport aux besoins du marché.

Jusqu'en juin 2021, la durée du travail s'organisait uniquement dans la semaine, l'ordonnance loi n°677 du 2 décembre 1959 ne laissant pas de marge de flexibilité, car, même en accord avec les salariés, il n'était pas possible d'envisager de dépasser la durée légale du travail fixée à 39 heures une semaine, pour faire moins de 39 heures une semaine suivante, sans payer les majorations pour heures supplémentaires.

En juin 2020, en pleine pandémie, la FEDEM a été invitée à échanger avec le Gouvernement Princier sur la situation économique et sociale des entreprises et sur les moyens à mettre en œuvre pour permettre une relance efficace de l'économie monégasque.

Lors de cette rencontre, l'organe directeur de la FEDEM a fait part des préoccupations majeures auxquelles les entreprises étaient confrontées dans la période post-confinement. Elle a notamment soulevé le point relatif à l'adaptation de la durée du travail à la charge de travail et fait remarquer l'inexistence à Monaco de dispositifs législatifs permettant de faire varier la durée du travail en-deçà et au-delà de la durée légale du temps de travail et autorisant le calcul des heures supplémentaires à l'issue d'une période plurihebdomadaire, permettant ainsi de répondre à l'évolution de la charge de travail.

Pour permettre aux entreprises de pouvoir survivre et donc de sauvegarder des emplois, il a été demandé au Gouvernement d'élargir le champ des possibles en modernisant notamment l'ordonnance loi n° 677 sur la durée du travail et le droit de la négociation, en autorisant les entreprises à pouvoir signer des accords sur l'aménagement du temps de travail avec des délégués du personnel ou à défaut avec les salariés concernés.

Face à une situation aussi inédite que la « période covid » qui pénalisait fortement la reprise des activités économiques et qui menaçait la pérennité des entreprises, le Gouvernement Princier, conscient que

les mesures financières adoptées pour venir au secours des entreprises ne suffisaient pas à elles seules à répondre aux difficultés rencontrées par les acteurs économiques, s'est engagé dans une réflexion avec les partenaires sociaux sur l'introduction de dispositifs parallèles, dont l'aménagement concerté du temps de travail, « comme alternative à la mise en œuvre de plans sociaux. »

Dans son exposé des motifs du projet de loi n° 1025, le Gouvernement rapporte que cette alternative « *est apparue comme une solution pragmatique, immédiate et efficace. En effet, l'introduction d'une souplesse dans l'aménagement du temps de travail apparaît comme une réponse adaptée aux contraintes du tissu économique monégasque composé en grande partie d'opérateurs ayant des activités saisonnières.* »

Toutefois, face aux différentes approches des syndicats de salariés, le Gouvernement princier a souhaité privilégier une voie spécifique distincte du pays voisin où l'aménagement repose sur des dispositifs pérennes, pour préférer ouvrir aux entreprises la possibilité d'adopter des accords d'aménagement du temps de travail limités à une période de six mois, à compter de l'entrée en vigueur de la loi ; la durée des accords étant en outre elle-même restreinte à un an à compter de leur conclusion.

Le Gouvernement ne souhaitait donc nullement installer dans la durée l'aménagement du temps de travail et ne le concevait que comme « *une réponse ciblée et circonstanciée aux conséquences économiques et sociales de la crise sanitaire.* »

Le projet de loi n° 1025 permettait donc aux entreprises de s'adapter temporairement, de façon plus souple, rapide et efficace, grâce à la mise en place d'accords d'aménagement du temps de travail simplifiés et sans surcoût, aux réalités de terrain et à leurs besoins ; sans toutefois écarter la possibilité de signer des conventions collectives dans le respect de la loi n° 416 du 7/06/45 sur les conventions collectives de travail.

Il donnait la possibilité aux entreprises de pouvoir aménager le temps de travail sur une période inférieure ou égale à l'année (donc supérieure à la semaine) **non renouvelable**, par dérogation à l'ordonnance loi n° 677 sur la durée du travail, et dans le respect des durées maximales de travail fixées par ce texte.

Il rendait indépendante la rémunération mensuelle des salariés concernés par l'aménagement du temps de travail effectif réalisé, permettant ainsi le lissage de salaire. Il conservait la référence légale de 39 heures pour calculer une durée moyenne de travail. D'autre part, ce projet de loi accordait aux délégués du personnel et aux salariés, de manière provisoire, un droit à signature d'accords d'aménagement du temps de travail, par dérogation à la loi n° 416 sur les conventions collectives de travail et à la loi n° 459 sur les

délégués du personnel. Ce dispositif permettait ainsi une négociation au plus près des réalités, en accordant une place de choix à l'accord d'entreprise qui pouvait être négocié par ses propres acteurs et dans la souplesse, mais seulement pour une année.

Le projet prévoyait également un contrôle de l'administration quant à la procédure d'adoption des accords d'entreprise.

Toutefois, contre toute attente, le projet venait rajouter, en dernière minute, un engagement de l'employeur de s'abstenir de recourir, pendant la durée d'effet de l'accord d'entreprise, pour les salariés concernés par cet accord, à des licenciements de nature économique. Or, le rajout d'une telle clause d'interdiction de licenciement pour un motif économique, en contrepartie de l'instauration de l'aménagement du temps de travail sur une période supérieure à la semaine, est contraire à la liberté d'organisation, de gestion et de direction par l'employeur de son entreprise ; la liberté du travail qui est consacrée par l'article 25 de la Constitution monégasque impliquant la liberté de nouer et de mettre fin à la relation contractuelle entre l'employeur et ses salariés.

L'introduction d'une telle condition dans un texte de loi visant à accompagner la relance économique, dans le cadre de la crise sanitaire sans précédent, a amené la FEDEM à exprimer son profond désaccord avec le projet de loi n° 1025. Celle-ci a expliqué au Gouvernement qu'un tel rajout dans le texte est juridiquement contestable et méconnaît le fonctionnement de l'entreprise ainsi que les risques encourus par celle-ci en l'état de crise ; personne ne pouvant prédire l'avenir ni obliger l'entreprise à conserver des emplois, qu'elle ne pourrait malheureusement plus rémunérer, faute de trésorerie.

Face à ce constat, le Conseil National a rencontré les partenaires sociaux. Lors de cette rencontre, la FEDEM a exposé ses propositions pour l'avenir, et demandé explicitement l'introduction dans la loi, et de façon pérenne, de l'aménagement du temps de travail, qui était absent de l'ordonnance loi n° 677 sur la durée du travail, afin de permettre la sortie du cadre légal de la semaine civile sur lequel est conçu l'horaire de travail.

La FEDEM a insisté pour que l'on donne la possibilité aux entreprises de répartir le temps de travail sur des périodes plus longues pouvant aller jusqu'à l'année et que l'on mette en place des outils de gestion modernes permettant un aménagement du temps de travail dans l'entreprise qui donne la possibilité à celles-ci de s'adapter rapidement aux marchés et aux variations saisonnières, ou bien encore aux circonstances exceptionnelles générées par une crise sanitaire.

La FEDEM a souligné l'importance d'inscrire dans la loi que la rémunération mensuelle est indépendante de l'horaire réel, dans le respect des durées maximales de travail fixées par l'ordonnance loi n° 677.

Bien entendu, pour pouvoir mettre en pratique rapidement les outils d'aménagement du temps de travail au sein des entreprises, elle a exposé l'importance de permettre et faciliter les accords d'entreprise avec des délégués du personnel ou bien avec des salariés concernés.

Finalement, le projet de loi n° 1025 qui a été déposé au secrétariat général du Conseil National et enregistré par celui-ci le 23 octobre 2020 a été renvoyé devant la commission des intérêts sociaux et des affaires diverses et fut abordé « avec la responsabilité et le recul nécessaire,

après une large concertation avec les partenaires sociaux » (rapport sur la loi n° 1025 du 11 juin 2021).

Le Conseil National a estimé, suite aux différents échanges avec les partenaires sociaux, que : « *ce projet de loi ne répondait pas, de manière efficace, aux difficultés conjoncturelles, induites par la crise sanitaire.* »

« *Les élus ont pu cependant relever que l'aménagement du temps de travail, sur une période de référence supérieure à la semaine, constitue un outil de gestion moderne, offrant une solution efficace à des problématiques structurelles, inhérentes à certains secteurs d'activité.* »

« *Forts de ces constats, les conseillers nationaux, en commission plénière d'étude, ont pris la décision d'écarter le principe d'une loi temporaire, afin de privilégier l'insertion durable, en droit monégasque, de l'aménagement du temps de travail, sur une période de référence supérieure à la semaine, ne pouvant excéder une année.* »

Dans cette perspective, le texte du projet de loi fut amendé puis voté pour devenir la loi n° 1505 sur l'aménagement concerté du temps de travail, adoptée le 24 juin 2021.

UNE ADAPTATION DES TEXTES DANS L'INTÉRÊT COMMUN

La loi n° 1505 du 24 juin 2021 sur l'aménagement concerté du temps de travail introduit de manière pérenne dans le droit monégasque des dispositions relatives à l'aménagement du temps de travail au sein de trois textes impactés par l'introduction de ce mécanisme.

Il s'agit de :

L'ordonnance loi n° 677 du 02/12/59 sur la durée du travail, modifiée, en ce qui concerne les dispositions inhérentes à la mise en œuvre de l'aménagement du temps de travail, dont **l'article 1^{er} de la loi n° 1505 insère un second alinéa à l'article 1^{er} de l'ordonnance loi n° 677**, sur la répartition du temps de travail **et l'article 2 de la loi n° 1505 qui insère les articles 8-1 à 8-7** dans ladite ordonnance loi, pour venir fixer notamment le champ d'application, les conditions de mise en œuvre de l'aménagement du temps de travail au sein de l'entreprise, le contenu a minima de l'accord, le décompte et la rémunération des heures supplémentaires et des heures complémentaires, les cas d'absence, la contrepartie accordée aux salariés.

La loi n° 459 du 19 juillet 1947 portant modification du statut des délégués du personnel, modifiée, en ce qui concerne les règles relatives à la négociation et à la conclusion d'un accord d'entreprise par un délégué du personnel, ou un représentant des salariés, dont **l'article 3 de la loi n° 1505 vient rajouter un alinéa à l'article 2 de la loi n° 459**, pour étendre la mission des délégués du personnel et **l'article 4 de la loi n° 1505 qui vient rajouter les articles 2-1 à 2-9 à la loi n° 459**, pour fixer toutes les règles relatives à la conclusion d'un accord d'entreprise (les dispositions générales relatives à la négociation, la conclusion et la résiliation de l'accord d'entreprise, ses conditions de validité et d'opposabilité, les modalités de désignation du représentant des salariés mais aussi le rôle de la direction du travail).

Il s'agit enfin de la loi n° 739 du 16/03/63 sur le salaire, modifiée, en ce qui concerne le principe de l'indépendance du montant de la

rémunération mensuelle au temps de travail effectivement réalisé dont (**l'article 5 de la loi n° 1505 vient insérer à l'article 1er de la loi n° 739 un second alinéa**).

Deux ordonnances viennent se rajouter également, il s'agit de :

L'ordonnance souveraine n° 8.810 du 2 août 2021 portant application de l'ordonnance loi n° 677 sur la durée du travail, qui vient fixer les règles relatives au vote, prévu par le chiffre 2 de l'article 8-2 de ladite ordonnance.

L'ordonnance souveraine n° 8.811 du 2 août 2021 portant application de la loi n° 459 du 19 juillet 1947, portant modification du statut des délégués du personnel.

LE CHAMP D'APPLICATION DE LA LOI

Comme il a été précisé dans l'exposé des motifs du projet de loi n° 1025, repris par le législateur, le champ d'application de l'article 1er de l'ordonnance loi n° 677 du 2/12/59, modifiée, a été reproduit avec l'exception qui concerne « les établissements hospitaliers publics », en raison de leur organisation spécifique déjà mise en place afin de répondre aux contraintes de leur activité.

Aussi, et conformément à l'article 8-1 de l'ordonnance loi n° 677, tel que modifié par l'article 2 de la loi n° 1505, le dispositif est ouvert aux :

- Établissements industriels, commerciaux, artisanaux ou agricoles.
- Les offices ministériels
- Les professions libérales
- Les établissements hospitaliers privés
- Les Sociétés civiles
- Les syndicats professionnels
- Les associations sans distinction de forme et d'objet.

LES CONDITIONS POUR PARVENIR À LA MISE EN PLACE DE L'AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL

Conformément à l'article 8-2 de l'ordonnance loi n° 677 introduit par l'article 2 de la loi n° 1505, *« la mise en œuvre de l'aménagement du temps de travail sur une période de référence supérieure à la semaine, au sein d'une entreprise est soumise aux conditions cumulatives suivantes :*

- 1) *Que cet aménagement du temps de travail soit autorisé et régi par une convention collective de travail ou, à défaut, par un accord d'entreprise.*
- 2) *Que la convention collective de travail conclue pour une entreprise ou l'accord d'entreprise signé, recueillent le vote favorable à la majorité simple des salariés concernés par cet aménagement.*

Les instruments juridiques qui permettent la mise en place de l'aménagement du temps de travail

Le principe de la hiérarchisation des normes

Par dérogation à l'alinéa premier de l'article 1^{er} de l'ordonnance loi n° 677, une convention ou, **à défaut**, un accord d'entreprise, **peut**, dans

les conditions prévues par les articles 8-1 à 8-7, répartir la durée du travail sur une période de référence supérieure à la semaine.

Ainsi, il ne peut être recouru à l'accord d'entreprise qu'à défaut de convention collective de travail autorisant et régissant l'aménagement du temps de travail.

Sur ce point, Madame Nathalie AMORATTI-BLANC, rapporteur, a spécifié le 11/06/2021 en séance du Conseil National, au nom de la Commission des intérêts Sociaux et des affaires diverses que : *« Il importe de relever que le projet de loi n'entend pas remettre en cause l'utilisation de la convention collective de travail comme instrument privilégié de la négociation collective. »*

Aussi, le texte consacre une hiérarchisation entre les conventions collectives de travail et les accords d'entreprise. L'existence d'une convention collective d'aménagement du temps de travail fait donc obstacle à la conclusion d'un accord d'entreprise. Il y a lieu toutefois de signaler qu'*« une convention collective de travail en cours de négociation ne fait pas obstacle à la conclusion d'un accord d'entreprise »* car *« l'on ne peut préjuger de l'issue des négociations collectives. Par contre, si la convention collective devait être signée après la signature de l'accord d'entreprise, ce dernier serait résilié du seul fait de l'entrée en vigueur de la convention collective d'aménagement du temps de travail. »*

Les conditions de la mise en œuvre de cet aménagement : le consentement des salariés comme mesure de protection

Conformément à l'alinéa 2 de l'article 8-2 de l'ordonnance loi n° 677 (introduit par l'article 2 de la loi n° 1505), la convention collective de travail conclue par une entreprise ou l'accord d'entreprise signé, doit recueillir le vote favorable, à la majorité simple des salariés concernés par cet aménagement. Les modalités de ce vote sont fixées par ordonnance souveraine numéro 8.810 du 2/08/2021 portant application de l'ordonnance loi n° 677, modifiée.

Selon le législateur, le consentement des salariés s'impose comme une protection de leur volonté, sur les termes et conditions de mise en œuvre de l'aménagement du temps de travail, lorsque celui-ci est envisagé par un accord d'entreprise ou une convention collective conclue au niveau d'une seule entreprise. C'est l'assurance quant au respect des garanties établies par la loi qui vient précéder la déclaration de conformité de la Direction du travail, comme nous le verrons plus loin.

**COMMENT CONCLURE UN ACCORD D'ENTREPRISE
LES DISPOSITIONS RELATIVES À LA NÉGOCIATION ET À LA CONCLUSION DES ACCORDS**

L'intitulé de la loi n° 1505 affirme que l'aménagement du temps de travail ne peut intervenir que de façon concertée.

Conformément à l'article 3 de la loi n° 1505, qui a rajouté un alinéa à l'article 2 de la loi n° 459, concernant la mission des délégués du personnel, il est spécifié que ceux-ci ont pour mission de **représenter, négocier** avec l'employeur et **conclure pour les salariés de l'entreprise** un accord d'entreprise à condition que leur mandat n'ait pas échoué au jour de la signature dudit accord.

Ainsi, la loi n° 1505 introduit une disposition exceptionnelle puisqu'elle confère aux délégués du personnel (en plus de leurs missions originelles) ou à défaut aux salariés (par dérogation à l'article 2 de la

loi n° 459 alinéa 1er) le pouvoir de conclure, pour les salariés concernés par l'aménagement du temps de travail, des accords d'entreprise. Cette compétence est limitée ratione materiae puisqu'elle ne concerne que la conclusion d'accords d'entreprise relatifs à la répartition du temps de travail.

L'article 4 de la loi n° 1505 a inséré les articles 2-2 et 2-3 au sein de la loi n° 459

L'article 2-2 prévoit que « dans les cas limitativement prévus par la loi, un accord d'entreprise peut être signé entre, d'une part, un employeur ou son représentant et, d'autre part, les délégués du personnel ou, à défaut, un représentant des salariés spécialement désigné à cet effet ; le délégué du personnel et le représentant des salariés peuvent être assistés par tout délégué syndical ».

Le défaut de délégué du personnel, visé à l'alinéa précédent, est caractérisé, soit en raison du défaut de désignation d'un ou plusieurs délégués du personnel à l'issue de l'organisation de l'élection prévue par l'ordonnance souveraine n° 3.285 du 15/09/46, soit en raison d'une rupture anticipée du mandat du délégué, soit parce que l'entreprise contient moins de 11 salariés. (et certainement pas si l'entreprise a omis ou n'a pas voulu organiser les élections de délégués du personnel qui sont obligatoires dans les entreprises de plus de 10 salariés).

Comment est désigné le représentant des salariés

Conformément à l'article 2-3 de la loi n° 459, le représentant des salariés est élu à la majorité simple, par l'ensemble des salariés de l'entreprise concernés par l'aménagement du temps de travail. L'élection a lieu à bulletin secret. Sont éligibles, à l'exception du conjoint, des ascendants et descendants, frères, sœurs et alliés au même degré du chef d'entreprise, tous les salariés âgés de 21 ans au moins, de nationalité étrangère, travaillant à Monaco depuis 5 ans au moins et concernés par l'aménagement du temps de travail.

Toutefois, l'inspection du travail peut autoriser des dérogations aux conditions d'ancienneté quand cela a pour effet de réduire à moins du quart de l'effectif concerné par l'aménagement du temps de travail les salariés remplissant ces conditions.

Le représentant des salariés est élu pour la seule durée de la négociation de l'accord d'entreprise. Le chef d'entreprise est tenu de lui laisser, dans les limites d'une durée qui ne peut excéder 15 heures par mois, le temps nécessaire à l'exercice de sa mission. Il ne peut être licencié en raison de l'exercice de sa mission. Tout licenciement le concernant initié pendant la négociation d'un accord d'entreprise est soumis, jusqu'à la signature dudit accord, aux dispositions de l'article 16 de la loi n° 459 qui dispose « tout licenciement d'un délégué du personnel titulaire ou suppléant devra être soumis à l'assentiment d'une commission composée de l'inspecteur du travail (président) et de deux représentants du syndicat patronal représentatif de la profession de l'employeur et deux représentants du syndicat ouvrier représentatif de la profession du délégué du personnel ... ».

Les contestations relatives au droit d'électorat et à la régularité des opérations électorales sont de la compétence du juge de paix, qui statue d'urgence et en dernier ressort. La décision du juge de paix peut être déferée à la cour de révision qui statue sur pièces et d'urgence.

DÉROULEMENT DE LA PROCÉDURE D'ADOPTION DE L'ACCORD D'AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL

La concertation sur le projet d'accord

Conformément à l'article 2-4 de la loi n° 459 introduit par l'article 4 de la loi n° 1505 « aux fins d'ouvrir la concertation, l'employeur communique, par affichage collectif ou par voie postale ou électronique, un projet d'accord d'entreprise à tout délégué du personnel élu dans l'entreprise, ainsi qu'à l'ensemble des salariés concernés par le projet d'accord d'entreprise ».

L'initiative de la procédure appartient donc à l'employeur qui doit communiquer, lorsqu'il l'estime opportun, le projet d'accord d'aménagement du temps de travail (qu'il a préalablement rédigé) concomitamment aux délégués du personnel, s'il en existe, et à l'ensemble des salariés concernés par l'aménagement. Cette disposition vise à assurer la transparence des échanges et la parfaite information des salariés concernés par l'aménagement du temps de travail. Ils seront donc en mesure, le cas échéant, de donner des instructions éclairées à leurs délégués du personnel quant aux amendements souhaités, quant à l'adoption ou au rejet de l'accord proposé.

En l'absence de délégués du personnel élus dans l'entreprise et lorsqu'il est envisagé de conclure un accord d'aménagement du temps de travail, le projet d'accord désigne la catégorie de salariés que l'employeur souhaite soumettre à l'aménagement du temps de travail. Une telle précision n'est pas dénuée d'intérêt puisqu'elle permet de définir les salariés qui seront appelés à désigner leur représentant et ceux qui sont éligibles à cette fonction, conformément à l'article 2-3 de la loi n° 459.

Le délégué du personnel et le représentant des salariés **peuvent** être assistés par tout délégué syndical. Une telle assistance, qui n'est pas obligatoire dans le texte de loi, vise à soutenir le délégué du personnel ou le représentant en lui livrant des informations pratiques quant aux règles de négociation.

Le vote des salariés, considéré comme une garantie essentielle pour s'assurer de la liberté de choix des salariés, a lieu à bulletin secret dans un délai de 14 jours calendaires à compter de la signature de l'accord d'entreprise ou de la convention collective et dans des conditions permettant de garantir l'anonymat du vote. Les modalités de ce vote sont fixées par une ordonnance souveraine n° 8.810 du 2/08/21, portant application de l'ordonnance-loi n° 677, modifiée, qui précise essentiellement que :

Chaque bulletin doit, à peine de nullité, porter les mentions « pour » ou « contre » et ne porter aucune autre indication ou signe de reconnaissance.

Le vote a lieu sous enveloppe d'un type uniforme et ne comportant aucun signe de reconnaissance. Les enveloppes et les bulletins sont fournis par l'employeur. Un compartiment d'isolement doit être mis en place où sont déposés les bulletins et les enveloppes et où le salarié devra choisir son bulletin et le mettre dans l'enveloppe.

L'employeur ou son représentant a toujours accès au local de vote.

Le vote par correspondance est admis (l'article 5 de l'ordonnance en prévoit toutes les modalités). Le dépouillement des votes a lieu immédiatement après la fin du scrutin. Après le dépouillement du scrutin, le président du bureau dresse en 3 exemplaires le procès-verbal des opérations qui doit être signé par les membres du bureau. L'un des exemplaires est affiché à un emplacement prévu (habituellement réservé) et les deux autres exemplaires sont remis à l'employeur.

Les contestations relatives aux opérations de vote doivent être intentées dans les trois jours qui suivent l'affichage des résultats. Si le vote est annulé, il est procédé à un nouveau vote dans les 14 jours qui suivent la décision du juge de paix et la décision de ce dernier peut être déférée devant la cour de révision.

Information par l'employeur du résultat du vote

Conformément à l'article 8-2 point 2, 3ème alinéa, l'employeur informe, par tout moyen, l'ensemble des salariés de son entreprise du résultat du vote.

LE CONTENU DE L'ACCORD

Les mentions à minima qui doivent figurer

Conformément à l'article 8-3 de l'ordonnance loi n° 677 (introduit par l'article 2 de la loi n° 1505), « toute convention collective de travail et tout accord d'entreprise relatif à l'aménagement du temps de travail spécifient notamment :

- 1° Les catégories de travailleurs auxquelles s'applique l'aménagement du temps de travail
- 2° La date de prise d'effet de la période de référence
- 3° Le nombre d'heures de travail compris dans cette période de référence, lequel comprend les heures des jours habituellement travaillés, à l'exclusion notamment des jours fériés et chômés.
- 4° Les amplitudes maximales et minimales hebdomadaires de travail dans l'entreprise sur la période de référence.
- 5° La contrepartie octroyée aux salariés concernés par l'aménagement du temps de travail.
- 6° la durée de validité de la convention collective de travail ou de l'accord d'entreprise
- 7° Les conditions et les délais de prévenance en cas de modification de la durée ou de l'horaire de travail.
- 8° Les modalités et le délai de préavis de dénonciation de la convention collective de travail ou de l'accord d'entreprise.
- 9° Le cas échéant, le résultat du vote des salariés concernés par l'aménagement du temps de travail

Cette liste peut bien évidemment être complétée et l'accord peut comporter toutes stipulations que les parties estimeront utiles pour faciliter la compréhension et l'exécution de la convention ou de l'accord.

Le service juridique de la FEDEM se tient à la disposition de ses membres pour les accompagner dans la rédaction de l'accord d'entreprise. Il leur suffit de prendre attache avec lui, soit par téléphone, soit par mail et de prendre un rendez-vous.

VALIDATION DE LA CONVENTION COLLECTIVE DE TRAVAIL OU DE L'ACCORD D'AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL

Conformément à l'article 2-5 de la loi n° 459, l'employeur soumet l'accord d'entreprise signé, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception postal, au Directeur du Travail qui se prononce, dans un délai de deux mois, sur sa conformité aux dispositions légales et réglementaires applicables au domaine régi par l'accord. L'aménagement du temps de travail peut être mis en œuvre par l'employeur lorsque le directeur du travail déclare explicitement l'accord conforme aux dispositions précitées. Le défaut de réponse de l'administration vaut rejet de l'accord. Selon le législateur, ce texte « confère à la Direction du travail un rôle de contrôle de la conformité de l'accord d'entreprise, ce qui garantit une sécurité supplémentaire dans la mise en œuvre de l'aménagement du temps de travail par voie d'accord d'entreprise ».

Conformément à l'article 2-5 alinéa 2 de la loi n° 459, l'employeur communique l'accord d'entreprise ainsi conclu et déclaré conforme par la Direction du Travail, soit par voie d'affichage collectif, soit par voie postale ou électronique, à l'ensemble des salariés de l'entreprise.

Conformément à l'article 2-5 alinéa 3, l'accord d'entreprise entre alors en vigueur à compter de l'accomplissement de l'ensemble de ces formalités et est rendu opposable à compter de cette date, pour tous les salariés concernés par cet accord.

Conformément à l'article 2-6 de la loi n° 459, l'accord conclu ou mis en œuvre en méconnaissance des conditions légalement fixées est nul et de nul effet. Plus précisément, l'aménagement du temps de travail fixé d'un commun accord s'impose à chaque salarié à temps plein sans que cela ne puisse caractériser une modification du contrat de travail.

Quid des travailleurs à temps partiel

Pour les salariés ayant conclu, avant l'entrée en vigueur de la loi n° 1505 du 24 juin 2021 sur l'aménagement du temps concerté du temps de travail, un contrat de travail d'une durée hebdomadaire de travail inférieure à trente-neuf heures, l'aménagement de leur temps de travail est conditionné à leur accord écrit.

La durée de l'accord

Conformément à l'article 2-7 de la loi n° 459, l'accord d'entreprise est conclu pour une durée déterminée ou indéterminée.

Conformément à l'article 2-5 de la loi n° 459, toute modification de l'accord d'entreprise est soumise aux dispositions des articles 2-2 à 2-9 de ladite loi.

LA RÉSILIATION DE L'ACCORD

Conformément à l'article 2-8 de la loi n° 459 (créé par l'article 4 de la loi n° 1505), l'accord d'entreprise est résilié, à tout moment :

À l'initiative de l'employeur, de la majorité des délégués du personnel de l'entreprise ou de la majorité simple des salariés concernés par l'accord, après l'expiration d'un délai de préavis d'au moins un mois.

Mais aussi de plein droit, par la conclusion d'un autre accord d'entreprise ou d'une convention collective de travail, venant régir le

même objet, pour les mêmes salariés, et présentant des garanties au moins équivalentes à celles fixées, par l'accord d'entreprise antérieur ;

Pour des causes expressément convenues ;

En raison du règlement judiciaire ou de la liquidation des biens de l'entreprise ;

Pour un cas fortuit ou de force majeure.

LA MODULATION DU TEMPS DE TRAVAIL, LA RÉMUNÉRATION ET LA DÉTERMINATION DES HEURES SUPPLÉMENTAIRES

La répartition du temps de travail possible sur une autre période que la semaine

Conformément à l'article 1er de la loi n° 1505 qui a inséré à l'article 1er de l'ordonnance loi n° 677 un nouvel alinéa, il est possible de répartir la durée du travail sur une période de référence supérieure à la semaine sans toutefois que cette période ne puisse excéder une année. Dans ce cas, la durée du travail (visée à l'alinéa précédent, c'est-à-dire 39 h) constitue la durée moyenne sur cette période de référence.

Le législateur a pensé que l'année comme durée maximale de référence était raisonnable et s'adaptait à l'ensemble des secteurs d'activité.

Le bénéfice de cette disposition

Le dispositif d'aménagement du temps de travail est un outil pour les entreprises soumises à ces cycles saisonniers qui permet d'adapter le temps de travail de leurs salariés aux fluctuations de la charge de travail. En période de faible activité, il pourra être envisagé une réduction temporaire du temps de travail ensuite compensée par une probable augmentation de la durée du travail lors d'une période de forte activité. Le salarié quant à lui peut travailler à des horaires adaptés à ses besoins et il peut ainsi s'adonner à d'autres activités en période creuse.

Le lissage de salaire

Les salariés concernés par la mise en place de ce dispositif bénéficient ainsi en contrepartie d'une rémunération constante, quel que soit le nombre d'heures effectuées sur la période d'aménagement, notamment lors des périodes les plus creuses, car il est inséré à l'article premier de la loi n° 739 sur le salaire, modifiée, un second alinéa rédigé comme suit : « *La rémunération mensuelle des salariés concernés par l'aménagement du temps de travail est indépendante du temps de travail effectif réalisé, ou du temps de travail considéré comme équivalent à du temps de travail effectif par l'arrêté ministériel n° 60-004 du 6 janvier 1960, modifié. Le salarié est rémunéré, pour l'ensemble de la période de référence, sur la base de trente-neuf heures de travail par semaine, ou de la durée considérée comme équivalente, ou de la durée fixée dans le contrat.* »

Le décompte des heures supplémentaires

Lorsqu'est mis en œuvre un aménagement du temps de travail sur une période de référence supérieure à la semaine, les heures supplémentaires seront décomptées et rémunérées uniquement à l'issue de cette période de référence.

Pour ce qui est de leur décompte, le rapport du Conseil National du 11 juin 2021 précise que « *sont considérées comme des heures*

supplémentaires toutes les heures effectuées au-delà d'une moyenne hebdomadaire de travail de 39 heures ou bien au-delà de la durée du travail considérée comme équivalente.

Ainsi, en pratique, l'employeur devra procéder à une comparaison entre les heures effectivement réalisées par le salarié, sur la période de référence et le nombre d'heures qu'il aurait normalement dû exécuter, sur cette même période, sur la base de 39 heures de travail ou de la durée considérée comme équivalente.

Si le résultat de cette opération révèle un excédent d'heures, celles-ci seront considérées comme des heures supplémentaires et seront donc rémunérées comme telles. En revanche, si cette comparaison révèle un déficit d'heures, la rémunération du salarié ne sera pas affectée. »

Les temps partiels

Pour les salariés occupant un emploi d'une durée inférieure à 39 heures hebdomadaires, les heures de travail effectuées au-delà de la durée hebdomadaire prévue au contrat et qui n'excèdent pas 39 heures, ou la durée équivalente, ne constitueront pas des heures supplémentaires. Ces heures complémentaires de travail seront décomptées et rémunérées à l'issue de la période de référence...

Le service juridique de la FEDEM se tient à la disposition de chaque adhérent pour l'aider dans la répartition du temps de travail de ses salariés et dans le décompte des heures supplémentaires en cas d'aménagement du temps de travail sur une période supérieure à la semaine.

Le respect des règles en matière de durées maximales de travail

Conformément à l'article 8-6 de l'ordonnance loi n° 677, l'aménagement du temps de travail ne peut avoir pour effet de porter atteinte ni à l'amplitude maximale légale de la durée du travail, y compris lorsque le salarié est dans une situation particulière, telle que les apprentis, ni aux règles relatives au temps de repos.

L'ensemble de ces dispositions permet un aménagement du temps de travail mais ne modifie pas les limites existantes en termes de maxima.

Ainsi il est important de souligner que, conformément à l'article 5 de l'ordonnance loi n° 677, la durée moyenne hebdomadaire de travail calculée sur une période quelconque de douze semaines consécutives de travail effectif ne peut dépasser 46 heures ; au cours d'une même semaine, la durée du travail ne peut dépasser 48 heures. Toutefois, des dérogations peuvent être apportées à ces durées et dans certaines conditions conformément aux points 1 et 2 de l'article 5.

Enfin, conformément à l'article 3 alinéa 3 de l'ordonnance, la durée quotidienne du travail effectif ne peut, pour tout salarié, excéder 10 heures, sauf autorisation de l'inspection du travail. Elle est seulement de 8 heures pour les salariés et apprentis, de l'un ou l'autre sexe, de moins de 18 ans (sauf dérogations).

Pour les salariés et apprentis de l'un ou l'autre sexe, âgés de moins de 18 ans, les amplitudes maximales de travail effectif hebdomadaire et journalier ne sauraient être supérieures aux plafonds fixés par l'article 13 bis de l'ordonnance loi n° 677 (8 heures par jour et 39 heures par semaine sauf dérogations exceptionnelles délivrées par l'inspecteur du travail).

Pour les salariés occupés à moins de 39 heures par semaine, l'amplitude maximale de travail effectif hebdomadaire est fixée au

prorata temporis de l'amplitude maximale applicable à ceux qui ont une durée de 39 heures.

Pour les salariés soumis à un régime d'équivalence, les amplitudes maximales hebdomadaires de travail effectif sont calculées sur la base de la durée du travail effectif de l'Arrêté Ministériel n° 60.004 du 6 janvier 1960, modifié.

De même et conformément à l'article 8-6 dernier alinéa de l'ordonnance loi n° 677 sur la durée du travail, la mise en place d'un dispositif d'aménagement du temps de travail sur une période de référence supérieure à la semaine ne pourra avoir pour effet de porter atteinte aux dispositions légales ou conventionnelles relatives au temps de repos. Ainsi, conformément à l'article 3 de ladite ordonnance, une période de repos minimale qui ne peut être inférieure à 10 heures est comprise entre deux journées consécutives de travail, sauf pour les femmes où elle est fixée à 11 heures et pour les apprentis et les salariés de moins de 18 ans, elle est fixée à 12 heures. Certaines conventions peuvent venir fixer des temps de repos supérieurs encore.

Qu'en est-il de certains événements qui surviennent au cours de la période de référence

En cas d'arrivée ou de départ en cours de période de référence, ou bien de résiliation de la convention collective de travail ou de l'accord d'entreprise au cours de cette période, les heures accomplies au-delà d'une moyenne de trente-neuf heures hebdomadaires, ou de la durée considérée comme équivalente, seront des heures supplémentaires. Les semaines où la durée du travail est inférieure à trente-neuf heures ou à la durée considérée comme équivalente, ou à la durée fixée dans le contrat, le salaire sera maintenu sur la base de trente-neuf heures hebdomadaires ou de la durée considérée comme équivalente, ou de la durée fixée dans le contrat.

Pour les temps partiels, en cas de départ du salarié au cours de la période de référence, ou bien de la résiliation de la convention collective de travail au cours de cette période, ces heures complémentaires seront décomptées et rémunérées au moment de la rupture du contrat ou de la résiliation de la convention ou de l'accord.

En cas d'absence rémunérée, le temps non travaillé ne sera pas récupérable et sera comptabilisé sur la base du temps qui aurait été travaillé si le salarié avait été présent (y compris les heures au-dessus de 39 heures ou de la durée considérée comme équivalente).

Délai minimal de prévenance pour tout changement de la répartition du temps de travail

Conformément à l'article 8-5 de l'ordonnance-loi n°677 l'employeur est contraint d'accorder un délai minimal de 14 jours calendaires aux salariés dont le temps de travail est aménagé, lorsqu'il doit être modifié, « eu égard à l'impact que peut avoir ce changement d'horaire sur le quotidien du salarié ».

LA CONTREPARTIE ACCORDÉE AUX SALARIÉS CONCERNÉS PAR L'AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL

En plus de la rémunération des heures supplémentaires décomptées et rémunérées à l'issue de la période de référence déterminée, l'accord collectif d'aménagement concerté du temps de travail doit prévoir,

pour toute heure accomplie au-delà de 39 heures par semaine ou de la durée considérée comme équivalente ou de la durée contractuelle, et dont le décompte est effectué chaque semaine, une contrepartie obligatoire de 10 % supplémentaires en rémunération ou en temps récupérateur :

La contrepartie financière se traduit alors par une rémunération à hauteur de 10 % au moins des heures de travail effectuées au-delà de 39 heures, ou de la durée considérée comme équivalente, ou de la durée fixée dans le contrat de travail, sans préjudice le cas échéant du paiement des heures supplémentaires et donc sans remettre en cause le principe selon lequel, en aménageant le temps de travail, les heures supplémentaires sont décomptées à l'issue de la période de référence supérieure à la semaine. Cette contrepartie doit être payée à la fin de chaque mois.

La contrepartie en temps de repos prend la forme d'un compte crédit-temps sur lequel est crédité 10 % au moins des heures hebdomadaires effectuées au-delà de 39 heures ou de la durée considérée comme équivalente, ou de la durée fixée dans le contrat. Étant précisé que 10 % de l'heure travaillée au-delà de 39 heures par semaine ou de la durée considérée comme équivalente, ou de la durée fixée dans le contrat, représente 6 minutes de temps de repos ajouté. Aussi, pour générer 1 heure de récupération sur le crédit-temps, il faut donc avoir réalisé 10 heures supplémentaires...

Le crédit-temps devra être soldé à l'issue de la période de référence ou, le cas échéant, au jour de la rupture du contrat de travail ou de la résiliation de la convention collective de travail ou de l'accord d'entreprise. À cette date, le temps figurant sur ce compte épargne constituera alors des heures supplémentaires rémunérées selon l'article 8 de l'ordonnance loi n° 677), c'est-à-dire à hauteur de 25 % pour les 8 premières et 50 % pour les suivantes.

CONCLUSION

L'aménagement du temps de travail procure sans conteste une grande flexibilité tant à l'entreprise qu'à ses employés. Il est en mesure de mieux répondre aux besoins des chefs d'entreprise confrontés à une crise sans précédent mais aussi dans la durée face aux fluctuations propres à certaines branches d'activité. Ce dispositif permet aux entreprises de réagir de façon optimale et de préserver ses emplois.

Les salariés gagnent également en souplesse pendant les périodes creuses, et bénéficient de plus de temps pour organiser leur vie de famille ou profiter de leurs loisirs. Ils gagnent aussi en sécurité puisqu'ils perçoivent chaque mois un revenu fixe et une compensation en temps ou en argent dans certaines circonstances. Ils bénéficient d'un droit de vote des accords d'entreprise aménageant le temps de travail qui leur permet de jouer un rôle significatif dans la négociation qui est menée, laquelle est très encadrée.

Bien entendu, l'aménagement du temps de travail nécessite une bonne organisation au sein de l'entreprise et une gestion rigoureuse des plannings ainsi qu'une connaissance et un respect des textes en vigueur. Un accompagnement est souhaitable pour éviter les erreurs et oublis. En outre, une chose est certaine, il y a lieu de privilégier une discussion ouverte afin d'aboutir à un accord équilibré qui sera profitable à l'ensemble des acteurs économiques.



Lolita Abraham
Fondatrice et CEO
d'une agence marketing
d'influence internationale



Hanna Derrien
Présidente
de la Jeune Chambre
Économique de Monaco



Emmanuelle Tamma
Architecte d'intérieur,
designer



**Federica
Nardoni Spinetta**
Présidente et Fondatrice
Chambre Monégasque
de la Mode & Monte-Carlo
Fashion Week

monaco info

le podcast

au micro de Geneviève Berti

Monaco Info le Podcast



sur toutes les plateformes



Spotify



Apple Podcasts



Deezer



YouTube





Dominique Guignard :

« CFM Indosuez est un partenaire de confiance pour les entrepreneurs »

Dominique Guignard, Directeur du Développement - Banque d'Affaires et Relations Groupe France de la banque CFM Indosuez Wealth Management, explique le rôle essentiel du Corporate Finance aux côtés des entrepreneurs.

MBN/ Qu'est-ce qu'une banque d'affaires et quels en sont les acteurs ?

Dominique Guignard : Ce métier, également appelé Corporate Finance en anglais, est assez méconnu en Principauté. Une banque d'affaires propose une approche différente d'une banque du quotidien, puisque son rôle est d'accompagner les entrepreneurs au niveau de leur stratégie et donc dans leurs opérations structurantes (création, développement, cession, transmission, ...).

Plus techniquement, une banque d'affaires accompagne les entrepreneurs dans leurs opérations de haut de bilan. Celles-ci regroupent l'ensemble des actions qui affectent directement les capitaux propres et les immobilisations de l'entreprise, c'est-à-dire ses ressources durables à moyen et long termes, ainsi que leurs emplois stables (immobilisations incorporelles, corporelles et financières). Ce sont donc typiquement les opérations de cession ou de transmission d'entreprise (appelées « M&A » pour « Merger & Acquisition » en anglais), de croissance externe, de rachat avec effet de levier (dits « LBO » pour « Leveraged Buy-out »), et d'introduction en bourse, ou à l'opposé de retrait de cote.

On distingue les opérations selon leur taille : « Small » jusqu'à 20 millions d'euros, « Mid Cap » jusqu'à 250, et « Large Cap » au-delà. Les opérations Small Cap et Mid Cap sont les segments traditionnels des banques d'affaires, le Large Cap étant celui des banques d'investissement.

Le marché du « Corporate Finance » est déréglementé en Europe depuis 2018, ce qui explique la multiplication des acteurs, banques privées indépendantes, grands groupes bancaires, mais également acteurs indépendants. On en décompte pas moins de 1000 rien qu'en France !

MBN/ Quels services une banque d'affaires met-elle à disposition de la clientèle ?

D. G. : Par son rôle, une banque d'affaires doit proposer tous les services permettant aux entrepreneurs de mieux maîtriser la gestion de leur haut de bilan. Cela se traduit par des contrats d'accompagnement lors de cessions, côté vendeur ou acheteur, de recherche d'opportunités d'acquisitions, de financements structurés, et même d'opérations sur les entreprises cotées en bourse.

MBN/ Pourquoi une banque d'affaires en Principauté ? Le marché monégasque n'est-il pas trop réduit pour déployer cette offre ?

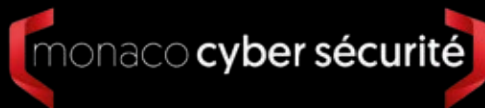
D. G. : Monaco est une terre d'entrepreneurs. De nombreuses entreprises locales et internationales s'y sont implantées, et, depuis quelques années, une nouvelle population de résidents plus entrepreneuriale et très active s'y développe, avec un réel besoin d'accompagnement dans ses stratégies capitalistiques. CFM Indosuez est un partenaire de confiance pour les entrepreneurs et leur patrimoine, et nous n'oublions pas que la partie la plus conséquente du patrimoine d'un entrepreneur est constituée par la valeur des titres de son entreprise.

MBN/ Quelle pertinence trouvez-vous à cette offre au sein de CFM Indosuez ?

D. G. : L'activité banque d'affaires est parfaitement complémentaire à nos offres Corporate et Wealth Management, qui sont déjà très bien positionnées. De plus, le rachat de la clientèle de gestion de patrimoine (« Wealth Management ») de BNP Paribas Monaco, annoncée en juin 2025, et qui sera opérationnel début 2026 sous réserve de l'approbation des Autorités de régulation, donnera encore plus de pertinence à déployer cette offre naturellement internationale à Monaco.

MBN/ Comment déployez-vous cette offre ?

D. G. : Notre structure nous permet de répondre à tous les besoins, selon la taille des opérations. Nous proposons des contrats d'accompagnement ciblés Small Cap aux entreprises locales. Pour les opérations Mid Cap, dont les contreparties sont souvent internationales et nécessitent des références plus appuyées, nous sollicitons l'expertise de nos équipes dédiées au sein du groupe Crédit Agricole. Et pour les opérations Large Cap, nous avons l'appui des équipes de Crédit Agricole-Corporate Investment Bank (CA-CIB). Nous travaillons également en collaboration étroite avec des acteurs indépendants locaux du M&A lors de recherches de contreparties.



NOTRE CENTRE DE CYBERDÉFENSE, LE BOUCLIER NUMÉRIQUE DE VOTRE ORGANISATION, ASSURANT UNE PROTECTION PROACTIVE CONTRE LES CYBERMENACES EN TEMPS RÉEL



Surveillance 24/7 pour détecter et neutraliser les menaces en temps réel.



Réponse rapide aux incidents avec notre équipe CERT spécialisée.



Anticipation des cyberattaques.



Protection proactive avec une gestion rigoureuse des vulnérabilités.

Contactez-nous dès aujourd'hui pour renforcer la sécurité de votre entreprise et protéger vos données contre les menaces croissantes du cyber espace.

Monaco Cyber Sécurité - **Votre partenaire de confiance numérique**

Suivez-nous



www.monacocyber.mc



+377 92 00 22 15



9 Avenue Albert II
Bâtiment le Copori - RDC
98000 Monaco



contact@monacocyber.mc



SCANNEZ MOI



Assurance Santé Internationale Protégez votre santé et celle de vos proches où que vous soyez

Garantie sans exclusion de vos conditions de santé préexistante

Des solutions sur-mesure pour vous et vos proches

Un accompagnement personnalisé pour chacune de vos demandes



WWW.SUISSCOURTAGE.COM - +377 93 30 42 43
Claude FEIDT | +33 (0)7 69 24 22 67 | 12 Quai Antoine 1er, 98000 Monaco



Anthony Boira :

« La proximité a pris de la valeur, et Monaco bénéficie d'une excellente réputation en termes de respect de la confidentialité. Il était donc naturel d'y développer une offre cloud sécurisée »

Le Cloud Souverain Monégasque, opéré en partenariat public-privé, participe à la transition numérique du pays. Le MBN a rencontré Didier Gromaire, Directeur Général Adjoint de Monaco Cloud, et Anthony Boira, Directeur Général de Monaco Cloud et PDG fondateur du groupe Monaco Digital, qui en décryptent les spécificités et les enjeux.

MBN/ Quelles sont les spécificités du Cloud Souverain Monégasque ?

Didier Gromaire : Monaco est le premier État d'Europe à s'être doté d'un Cloud Souverain. Sa spécificité, c'est d'abord d'être construit sur un partenariat public-privé ayant pour but de mettre en commun les forces intrinsèques de chaque modèle, la force du public dans son appui stratégique, son volume et sa capacité d'investissement, et celle du privé pour ses exigences dans la pluralité des usages et dans la compétitivité des tarifs.

Son autre particularité est d'être construit avec une vision communautaire. Monaco Cloud s'intègre à l'écosystème des partenaires locaux pour offrir un formidable levier de développement du numérique en Principauté et permettre à tous les acteurs économiques d'accomplir efficacement leur transition numérique, et ainsi développer leur entreprise.

MBN/ En quoi consiste la mission de Monaco Cloud et comment ses solutions s'opèrent-elles dans l'écosystème de la Principauté ?

D. G. : Monaco Cloud est une plateforme de mise à disposition de services numériques régie par les lois et normes monégasques. Sa mission est de permettre à tout client, privé comme public, de construire ses applications et stocker ses données localement et de manière sécurisée. Pour ce faire, nous couvrons l'ensemble de la chaîne de valeurs du cloud : infrastructures, plateformes, mais aussi écosystème applicatif puisque nous hébergeons déjà 25 éditeurs de logiciels locaux et internationaux.

MBN/ Quid de l'e-embassy ?

D. G. : Pour prévenir tout risque naturel majeur, la sécurité des données sensibles exige de les héberger dans 2 centres de données distants d'un minimum de 120 km, or le territoire monégasque ne

NOUS AVONS LA SOLUTION QU'IL VOUS FAUT

P.B.
PIERRE BRIERE

ASSURANCES
MONACO & FRANCE

CABINET.BRIERE@MMA.FR — +377 93 10 51 93



mesure que 2 km². Aussi, l'État Monégasque a conclu un accord avec le Grand-Duché de Luxembourg pour la mise à disposition d'un territoire qui, sur le plan numérique, est considéré comme Monégasque. Nous allons nous appuyer sur cette e-ambassade qui abritera un data center monégasque pour renforcer notre offre en termes de continuité de service et de reprise d'activité.

MBN/ En tant que partenaire industriel de Monaco Cloud, quel est le rôle de Monaco Digital ?

Anthony Boira : J'ai beaucoup œuvré pour que Monaco Cloud prenne sa dimension actuelle. D'abord, parce que Monaco Digital est actionnaire à hauteur de 28% de Monaco Cloud. Ensuite, parce que Monaco Cloud a mis en place un modèle de vente indirecte pour les marchés privés. Nous sommes donc aussi un distributeur et intégrateur des offres de Monaco Cloud et proposons à nos clients des services à valeur ajoutée pour mieux adapter et exploiter ces offres en fonction du contexte de chaque client.

Grâce à plus d'une dizaine de partenaires intégrateurs, Monaco Cloud a déjà une centaine de clients finaux. Ceux-ci vont des startups lesquelles, grâce au cloud qui devient un accélérateur, n'ont plus besoin d'investir dans leur infrastructure informatique, à des services publics, et même à des éditeurs qui y hébergent leurs données. Par exemple, une société de messagerie sécurisée suisse a saisi l'opportunité d'ouvrir une région à Monaco, car les avantages liés à la souveraineté et à la sécurité renforcent ses arguments de vente.

Monaco Cloud dispose en effet de plusieurs certifications attestant de la reconnaissance de son niveau d'exigence en matière de sécurité : celle de l'AMSN (Agence Monégasque de la Sécurité Numérique) via les qualifications PINH Avancé (Prestataires d'Informatique en Nuage et d'Hébergement) et PSSI-E (Politique de Sécurité des Systèmes d'Information des Entreprises), et la certification ISO 27001 relative à la sécurité de l'information.

MBN/ Quels sont les enjeux majeurs de votre secteur ?

A. B. : Le marché du cloud évolue fortement, ce qui justifie notre investissement. Tout d'abord, de plus en plus de nos clients travaillent en hybridation, c'est-à-dire qu'une partie de leur informatique est dans leurs locaux, mais qu'ils utilisent en complément le cloud et même des logiciels en SaaS (Software as a Service : ils utilisent à distance des logiciels hébergés par leurs fournisseurs). De plus en plus de clients migrent, du local vers le cloud ou l'inverse, mais aussi d'un cloud à un autre, ce qui exige des compétences particulières. Ensuite, les questions de confidentialité des données et de souveraineté ont pris une importance croissante. La proximité a pris de la valeur, et Monaco bénéficie d'une excellente réputation en termes de respect de la confidentialité. Il était donc naturel d'y développer une offre cloud souveraine et sécurisée.

MBN/ Monaco Digital intervient aussi dans le domaine de la cybersécurité. Quelles sont selon vous les principales menaces ?

A. B. : C'est pour développer son offre de réponse à ces menaces que Monaco Digital a créé Monaco Cybersécurité. Nos auditeurs sont qualifiés PASSI (Prestataire d'Audit de la Sécurité des Systèmes d'Information) par l'AMSN, et nous disposons aussi d'un SOC (Security Operations Center : centre des opérations de sécurité) pour analyser les flux, détecter les signaux d'alerte et réagir au plus tôt. Pour Monaco Cloud, la sécurité reste une préoccupation constante et prioritaire, comme elle devrait l'être pour toutes les entreprises.

Carole Quazzolo & Phillippe Gouillou

MI
MONEGASQUE D'INTERVENTIONS

LE SPÉCIALISTE
du RECRUTEMENT
à MONACO

Depuis 45 ans

NOTRE MISSION :
VOUS ENTOURER
DES MEILLEURS TALENTS

www.mimonaco.mc
Rejoignez-nous !

Corinne Bertani, Présidente de la CMPV : « Notre force c'est le service »



Membres revendeurs de la CMPV

La Chambre Monégasque des Professionnels du Voyage (CMPV) rassemble les « réceptifs », spécialisés dans l'accueil et la prise en charge de visiteurs étrangers sur le territoire national, et les « revendeurs », qui ont pour cœur de métier l'organisation de voyages à l'étranger. Pour mieux décrypter les tendances et perspectives de cette branche d'activités, ce MBN interviewe les revendeurs, et le MBN n°93 (Janvier 2026) donnera la parole aux réceptifs.

Pour Corinne Bertani, Présidente du syndicat, qui est à l'écoute de la profession dont elle défend les intérêts depuis de nombreuses années, l'objectif est clair : « La CMPV s'attache à valoriser le sérieux et l'expertise des revendeurs membres. Parce que nous sommes fiers de notre métier, mais aussi pour garantir aux clients qui nous font confiance la meilleure coordination et protection dans l'organisation de leurs voyages ».

D'où l'instauration de critères d'acceptation des professionnels désireux de rejoindre la CMPV : ils doivent exercer leur activité à Monaco depuis plus d'un an, souscrire une assurance professionnelle, réaliser leur volume d'affaires à Monaco, comporter au sein de leur Direction un professionnel du voyage diplômé ou doté d'au moins 10 ans d'expérience, et disposer d'un agrément IATA pour les agences émettant des billets d'avion. Last but not least : l'accord de tous les membres est une condition sine qua non à l'adhésion. « Nos filtres sont la compétence, le professionnalisme et la fiabilité. Chaque agence qui adhère s'engage à respecter des critères stricts en la matière », confirme-t-elle.

Parmi ses actions, la CMPV se mobilise pour promouvoir l'expertise et le niveau de service de ses membres. « Internet représente bien sûr une forme de concurrence, mais les clients, surtout à Monaco, ont bien conscience que l'agent de voyage offre un service concret et utile, notamment en cas de

difficultés. Il est complexe d'organiser un voyage tout seul, et encore plus lorsqu'il s'agit de groupes où tout doit être minutieusement coordonné. Au moindre problème, le circuit ou le séjour peut être gâché. Lors de l'éruption du volcan islandais par exemple, beaucoup de voyageurs se sont retrouvés bloqués, sans assistance ni information sur les transport alternatifs à l'avion. Ceux qui étaient encadrés par un professionnel s'en sont mieux sortis. Et en cas d'annulation, l'agent réalise un seul dossier d'assurance, évitant au client de devoir contacter chaque intermédiaire (compagnie aérienne, hôtel, transferts, guide, ...). Nous ne sommes pas en opposition avec Internet, nous tenons à garder la place spécifique qui est la nôtre dans cette nouvelle façon de consommer le voyage. Notre force c'est le service ».

Tendances sectorielles et perspectives

La plupart des revendeurs interviewés s'accordent à dire que l'activité se porte globalement bien. Ils ne sont toutefois pas tous impactés de la même manière par la conjoncture internationale, géopolitique, économique et sociale, attestant de la capacité de ces opérateurs à adresser tous les besoins, auprès des particuliers, des groupes, pour du loisir, du corporate, dans le cadre de circuits ou de séjours, ...

Pour Benjamin Laurent, Directeur d'Héli Air Voyages : *“L'activité a progressé de 30% par rapport à 2024, avec l'organisation de près de 80 voyages de noce dans l'année. Plus globalement, le yeld management fait que les voyageurs recommencent à réserver en avance pour bénéficier des meilleurs prix, ce qui nous offre de la visibilité”.*

Même discours chez Maurizio Spinetta, CEO de Jet Travel Monaco : *“Notre activité est en forte progression grâce à notre expertise, notre service premium, et aussi à l'emplacement idéal de Jet Travel dans le cœur de Fontvieille. Grâce à la diversification de nos activités, nous fidélisons notre clientèle de passage et aussi les sociétés nécessitant beaucoup de déplacements professionnels et de loisirs. Les ventes de croisières de groupes et individuelles ont eu beaucoup de succès cet été”.*

Constat identique pour Veronica Tonelli, Dirigeante de Monaco Top Voyages : *“En tant que fournisseur breveté de S.A.S. le Prince Souverain, un gros socle d'activité nous est apporté par la Famille Princière et le Palais Princier, la fonction publique et des entreprises monégasques. Le loisir représente 30% de notre activité et le corporate 70%. C'est le service qui fait la différence dans notre métier. Nous gérons tout depuis le départ du client jusqu'à son retour à domicile, en lui offrant un panel de services et d'activités annexes”.*

Une tendance que confirme Karine Jensen, Gérante de Day One : *“L'activité se porte bien, sans creux. Nous avons la chance d'avoir une clientèle de Monégasques et de résidents disposant de budgets élevés. Malgré cela, le basculement en ligne de la plupart des services offerts par les compagnies aériennes pose question. Même pour des professionnels, il est de plus en plus ardu de parler avec un commercial quand un problème survient”.*

Soulignant aussi la bonne reprise de l'activité, Norma Patuelli, Directrice de Monaco Congrès & Tourisme, le remarque également : *“Le secteur a évolué, mais pas vraiment dans le bon sens. Il est par exemple de plus en plus complexe de joindre les commerciaux des compagnies aériennes, certains gérant plusieurs compagnies. Il est aussi difficile de recruter des personnes compétentes et motivées, les formations au tourisme dispensées dans la région n'étant pas toutes adaptées aux besoins pratiques des agences”.*

Pierre Pratico, Dirigeant d'Havas Tourisme à Monaco, est lui aussi assez nuancé : *“Après un début d'année 2025 un peu lent, nous sommes en train de rattraper notre retard, notamment grâce à juillet et août qui ont été bons. La conjoncture internationale freine un peu l'élan, car nous sommes en première ligne pour tout : conflits armés, mouvements sociaux, catastrophes naturelles, ...”.*

L'expérience de terrain également contrastée pour Patrick Rom, Directeur de Monaco Voyages, agence spécialisée en billetterie et tourisme d'affaires : *“Très bel été, essentiellement grâce au tourisme proche. Nous avons constaté une tendance accrue pour l'Europe, sans doute à cause du contexte géopolitique qui est un frein à l'activité”.*

Sylvain Rousseau, Travel agency manager chez Monte-Carlo Travel, confirme cette tendance : *“L'activité fonctionne globalement bien,*

mais la situation géopolitique, notamment la guerre en Ukraine et le conflit israélo-palestinien, a un impact sur l'activité puisque nos clients ont privilégié les moyens aux longs courriers”.

David Dubreuil, Cofondateur de Planète Katapult, explique quant à lui : *“Nous organisons des voyages corporate sur-mesure pour groupes (séminaires, événements incentive, voyages de récompense). Cette activité de niche a retrouvé son dynamisme d'avant Covid. Nos clients sont des sociétés locales et des multinationales étrangères qui ont besoin de réunir leurs forces vives en présentiel, parfois durant plusieurs jours”.*

De son côté, Yves Rouach, Directeur de Travel Club Monaco, signale un bon niveau d'activité, malgré un été un peu compliqué parce que Monaco est directement touché par la politique économique en France. Et de considérer : *“Notre métier va changer avec le développement de l'I.A., qui nous permettra d'être plus performants et de prendre des parts de marchés, comme cela s'était passé avec l'arrivée d'Internet”.*

Destinations phares, entre tradition et singularité

Parmi les destinations phares de l'été 2025, les pays du bassin méditerranéen et ceux du Nord de l'Europe ont caracolé en tête. Pour les évasions plus lointaines, l'Indonésie, les U.S.A., le Japon, la Namibie, le Brésil, l'Australie et le Sri Lanka, ont été largement plébiscités.

Pour l'hiver 2026, l'île Maurice, les Seychelles, les Maldives, et Dubaï, resteront des valeurs sûres. La Laponie, la Thaïlande, la Tanzanie et le Canada, continueront encore à séduire. Et célébrer Noël et le Jour de l'An à New York City, de même que les longs week-ends dans les capitales européennes, seront aussi toujours en bonne place. Certains agents notent également une appétence de leurs clients à découvrir et explorer des destinations singulières et encore méconnues des touristes comme la Papouasie Nouvelle Guinée, la Mongolie, et la Corée du Sud.

Du côté des voyages incentive, la tendance 2026 semble s'orienter vers l'Albanie, qui cherche à attirer une clientèle d'entreprises, ainsi que vers l'Arabie Saoudite, la Norvège et la Slovénie.

Rôle de la CMPV

Certains professionnels ne manquent pas de souligner le rôle positif et fédérateur de la CMPV, qui permet à ses membres d'échanger sur leurs expériences, leurs bonnes pratiques, leurs lectures de la situation, de recouper des informations, et de faire ressortir des points de vigilance sur les risques éventuels liés à leurs activités.

Pour Corinne Bertani, nonobstant le climat d'incertitude à l'international, une constante demeure : *“Grâce à leurs structures à taille humaine offrant proximité et réactivité, à leur ancrage historique à Monaco et aux activités pérennes qu'ils y ont développées, les membres revendeurs de la CMPV cochent toutes les cases pour continuer d'offrir le meilleur service possible à leurs clients”.* La CMPV continuera de surcroît à s'impliquer au sein de la FEDEM, à laquelle elle est affiliée, permettant à ses membres de bénéficier des services proposés.

Membres revendeurs de la CMPV en 2025 :		
Day One	Jet Travel Monaco	Monte-Carlo Travel
Havas Tourisme	Monaco Congrès & Tourisme	Planète Katapult
Havas Voyages	Monaco Top Voyages	Travel Club Monaco
Héli Air Voyages	Monaco Voyages	

COTISATIONS SOCIALES DE BASE AUX CAISSES SOCIALES MONÉGASQUES
POUR LES EMPLOYEURS À TITRE PROFESSIONNEL DE MONACO

Données arrêtées au 15 octobre 2025

	Taux Employeur	Taux Salarié	Plafonds mensuels (temps plein)	Plafonds annuels (temps plein)
CCSS (Taux global avec CGCS)	13,45%		9 800 €	117 600 €
CAR	8,33%	6,85%	6 112 €	73 344 €
CMRC - Retraite Complémentaire				
Tranche A				
Taux d'acquisition des droits	4,72%	3,15%	3 971 €	47 652 €
Taux non générateur de droits	1,29%	0,86%	3 971 €	47 652 €
Tranche B				
Taux d'acquisition des droits	12,95%	8,64%	3 971 à 31 768 €	47 652 à 381 216 €
Taux non générateur de droits	1,62%	1,08%	3 971 à 31 768 €	47 652 à 381 216 €
Assurance chômage	4,00%	2,40%	15 700 €	188 400 €
Attention : - À compter du 1er janvier 2024, la Caisse Monégasque de Retraite Complémentaire (CMRC) remplace les caisses françaises ARRCO-AGIRC pour les cotisations de retraite complémentaire des salariés de Monaco. - Le taux CMRC TA de 7,87% est le taux de base, certains employeurs peuvent avoir un taux dérogatoire majoré. - L'assurance couvrant les accidents du travail et maladies professionnelles doit être souscrite auprès d'une compagnie d'assurance privée, tout comme un éventuel contrat de prévoyance collective.				

INDICES INSEE

Indice de Référence des Loyers (IRL) du 3ème trimestre 2025 :	145,77
Indice des Prix à la Consommation série 001759970 - septembre 2025 :	120,95

Monaco Business News

Trimestriel - octobre 2025

Directeur de la publication : Philippe Ortelli
Journalistes : Carole Quazzolo - Philippe Gouillou
Ont également contribué à ce numéro :
Sophie Bonhomme, Romain Marguet

Fédération des Entreprises Monégasques (FEDEM)
« Le Coronado »
20, av. de Fontvieille - 98000 Monaco
Tél. (+377) 92 05 38 92
Fax (+377) 92 05 20 04
info@fedem.mc - www.fedem.mc

 <https://facebook.com/fedemmonaco>
 <https://x.com/fedemmonaco>
 <https://www.linkedin.com/company/fedemmonaco>

Édition et publicité :
SAM MONACO COMMUNICATION
« Les Gémeaux » • 15, rue Honoré Labande
98000 MONACO • +377 97 70 75 95
info@monaco-communication.mc
www.monaco-communication.mc



Impression :
GRAPHIC SERVICE
9, avenue Albert II - 98000 MONACO

Dépôt légal : 4ème trimestre 2025

Commission Paritaire des Publications
et Agences de Presse (CPPAP) : n°0526 | 93995

Photo de Couverture, p.2, et p.14 :
Intelligence Artificielle, Public Domain





WE MAKE YOUR OFFICE
the place of your success



**LE ONE
 MONTE CARLO**
 6 Av. Princesse
 Alice



**LE N°9
 HEAD OFFICE**
 9 Rue des
 Oliviers



**LE PATIO
 PALACE**
 41 Avenue
 Hector Otto



LA VILLA
 19 Galerie
 Charles III

**OFFICES OR
 COWORKING
 AREAS**



**DÉTERMINATION.
PASSION.
VALEURS...**

**CE QUE VOUS
TRANSMETTEZ
EST PRÉCIEUX.**

Vous avez tellement à transmettre à vos enfants... Des valeurs, mais également un patrimoine, une réussite. Et pour cela, notre connaissance du marché local et international – aux réglementations souvent différentes – est précieuse. Parce que vos investissements d'aujourd'hui seront transmis demain, prenez le temps d'en parler avec CFM Indosuez.

CFM INDOSUEZ
WEALTH MANAGEMENT

Work Creates Wealth



CFM Indosuez Wealth, Société Anonyme Monégasque au capital de 34.953.000 Euros, immatriculée au Répertoire du Commerce et de l'Industrie de la Principauté de Monaco sous le n° 56 S 00341, autorisée par Ordonnance Souveraine du 13 juillet 1922 et agréé par la Commission de Contrôle des Activités Financières EC/2012-08, dont le siège social est sis 11 Boulevard Albert 1er, BP 499, MC 98012, Monaco Cedex - Tél. +377.93.10.20.00. Site web : cfm-indosuez.mc