

# PMH

## Examen du projet de Plan de Sauvegarde de l'emploi

*Mai 2015*



**SOCIETE D'EXPERTISE COMPTABLE**

70 rue d'Hautpoul – 75019 PARIS

Tél : 01 53 38 92 10 Fax : 01 53 38 92 24

**[www.progexa.fr](http://www.progexa.fr)**

*des experts au service exclusif des élus du personnel*



# PMH

## Examen du projet de Plan de sauvegarde de l'emploi

Mesdames, Messieurs,

Conformément aux articles L. 2325-35, L. 1234-34 et L. 1233-30 du Code du travail, le Comité d'Entreprise de PMH nous a désignés pour l'assister dans l'examen du projet de fermeture de la société et du projet de plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) qui l'accompagne.

L'entreprise a été analysée à partir des documents économiques, financiers, organisationnels et sociaux, ainsi que des informations complémentaires disponibles publiquement, auprès du Comité d'entreprise, ou fournies par la direction.

Pour effectuer notre mission, nous avons particulièrement été en contact avec :

- Madame Marie-Noëlle BESNARD, Directrice déléguée de PMH,
- Monsieur Frédéric RANCHET, Directeur général de PMH,
- Monsieur Bertrand JACOB, Responsable marketing offre hippique chez PMU,
- Monsieur Bernhard OPITZ, DRH adjoint chez PMU,
- Monsieur Pierre PAGES, Secrétaire général de PMU.

Notre rapport se présente ainsi :

- **La première partie** est constituée de **notre avis** sur le projet de restructuration et le projet de plan de sauvegarde de l'emploi : il s'agit de nos **conclusions** ;
- **La seconde partie** examine sous forme de diapositives **l'opération projetée et ses modalités d'application, l'argumentaire économique de la direction, le projet de transformation de l'activité de PMH, le coût du projet et les gains attendus** ;
- **La troisième partie** analyse le **projet de plan de sauvegarde de l'emploi (Livre I)** ;
- **Enfin des annexes.**

Notre mission a été effectuée entre mars et mai 2015. Ainsi que nous l'avons exposé à plusieurs reprises, notre cabinet s'est heurté à de nombreuses difficultés pour obtenir les informations nécessaires à la réalisation de sa mission. Alors que le délai légal pour la transmission des documents a expiré le 6 avril, nous avons reçu des informations jusqu'au 11 mai inclus, soit une semaine avant la date limite de rendu de notre rapport. Le temps dont nous avons disposé pour analyser la pertinence du projet pour lequel votre avis est sollicité a par conséquent été extrêmement court :

- l'essentiel des informations relatives au projet de transformation de l'activité de PMH a été reçu entre le 10 et le 27 avril, donc après l'expiration du délai légal ;
- nous avons adressé trois courriers de relance à votre direction, qui nous ont obligés à pointer à plusieurs reprises l'ensemble des réponses à nos questions, car des documents signalés comme transmis ne l'étaient en fait que partiellement, ou apportaient des réponses insuffisamment précises, ou encore n'étaient pas des documents source et demandaient des explications pour être analysés ;
- le CE a adressé le 15 avril à la Direccte une demande d'injonction relative à la transmission des informations à l'expert ;

- enfin, nous n'avons pas traité les éléments qui nous sont parvenus le 11 mai 2015, qu'il s'agisse des bilans sociaux de France Galop et l'Afasec de 2011, 2012 et 2013, du décompte d'heures supplémentaires dans ces sociétés en 2014, ou des compléments d'informations relatives aux gains attendus du projet, notoirement insuffisants.

Nous regrettons que malgré nos courriers de relance et l'intervention des élus du Comité d'Entreprise auprès de la Direccte, nous n'avons pas pu obtenir l'ensemble des éléments nécessaires à l'analyse de la pertinence du projet de restructuration. En particulier, nous n'avons pas pu disposer d'un plan à moyen terme sérieux de l'institution des courses avant et après restructuration, des comptes consolidés 2014, pourtant finalisés, du plan stratégique global dans lequel s'inscrit ce projet, du coût global du projet, du projet détaillé de transformation de l'activité sur les hippodromes parisiens.

En vous remerciant de votre confiance, nous restons à votre disposition pour vous fournir toutes explications complémentaires et approfondissements pour votre appréciation du projet de restructuration et ses conséquences sur l'emploi.

Paris, le 18 mai 2015

Lyazid KICHOU  
Catherine DELGADO  
Corentin GRILLET  
Yves PASSARD  
Jérôme SZLIFKE

## Sommaire

<b>1. ÉLÉMENTS D'APPRÉCIATIONS.....</b>	<b>5</b>
<b>2. ANALYSE DE L'ARGUMENTAIRE ECONOMIQUE DE LA DIRECTION ET DU PROJET DE TRANSFORMATION DE L'ACTIVITE DE PMH.....</b>	<b>19</b>
2.1. LE DÉROULEMENT DE LA MISSION ET SES CONDITIONS DE RÉALISATION.....	21
2.2. L'OPÉRATION PROJETÉE EST SES MODALITÉS D'APPLICATION .....	24
2.3. ANALYSE DE L'ARGUMENTAIRE ÉCONOMIQUE DE LA DIRECTION DE PMH .....	29
2.4. ANALYSE DE L'ARGUMENT JURIDIQUE SELON LEQUEL IL N'Y A PAS DE TRANSFERT D'ACTIVITÉ EN CAS DE TRANSFORMATION AU SEIN DE PMU .....	49
2.5. ANALYSE DE LA STRATÉGIE PASSÉE ET FUTURE DE LA FILIÈRE HIPPIQUE .....	57
2.6. ANALYSE DU PROJET DE TRANSFORMATION DE L'ACTIVITÉ DE PMH .....	70
2.7. LE COÛT DE LA RESTRUCTURATION COMPARÉ AUX ÉCONOMIES ATTENDUES .....	78
2.8. ANALYSE DU PROJET DE PSE (LIVRE I) .....	82
<b>3. ANALYSE DU PROJET DE PSE (LIVRE I) .....</b>	<b>90</b>
3.1. LE PROJET DE RÉORGANISATION .....	92
3.2. OBLIGATIONS LÉGALES ET CALENDRIER DU PROJET .....	94
3.3. ANALYSE DES DIFFICULTÉS DE RECONVERSION ET DE RECLASSEMENT .....	97
3.4. LES PROCÉDURES DE LICENCIEMENTS.....	111
3.5. LES MESURES VISANT À ÉVITER OU LIMITER LES LICENCIEMENTS .....	116
3.6. LES MESURES FACILITANT LE RECLASSEMENT DES SALARIÉS DONT LE LICENCIEMENT NE POURRAIT ÊTRE ÉVITÉ .....	132
3.7. LES MESURES COMPENSATRICES DU LICENCIEMENT .....	139
3.8. LE SUIVI DU PSE .....	143
3.9. LA REVITALISATION DU BASSIN D'EMPLOI .....	145
3.10. RÉGIME SOCIAL ET FISCAL DES INDEMNITÉS VERSÉES DANS LE CADRE DU PSE .....	146
<b>4. ANNEXES .....</b>	<b>148</b>
4.1. COURRIERS DE RELANCE À LA DIRECTION DE PMH .....	150
4.2. EXTRAITS DU RAPPORT DUPONT .....	182
4.3. COMMUNIQUÉ DE PRESSE MARKETING COMMUN DES COURSES .....	189
4.4. ACCORD NATIONAL INTERPROFESSIONNEL DU 10 FÉVRIER 1969 RELATIF À LA SÉCURITÉ DE L'EMPLOI .....	193
4.5. DISPOSITIFS D'AIDES À LA MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE .....	194
4.6. LA VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPÉRIENCE (VAE) .....	195
4.7. L'ALLOCATION TEMPORAIRE DÉGRESSIVE .....	196
4.8. EXTRAIT DU MANUEL DE L'AGENT VENDEUR CHEZ CPM.....	197



# 1. ÉLÉMENTS D'APPRÉCIATIONS





**Σ 1 Le projet de transformation de l'activité de PMH au sein PMU, dont la conséquence est la suppression de 209 emplois en CDI, est l'aboutissement d'une situation qui n'a cessé de se détériorer depuis plus de dix ans pour PMH au sein de l'institution des courses hippiques :**

- La filière hippique est un ensemble de sociétés disparates, dont certaines d'entre elles sont des centres de coûts visant à assurer des prestations pour l'ensemble de l'institution. PMH fait partie de ces centres de coûts, au même titre que la chaîne Equidia ou le GTHP ;
- Depuis le début des années 2000, PMH, dont l'objet social est la prise de paris sur les hippodromes parisiens, Chantilly et Deauville, s'est retrouvé progressivement privé d'une partie de ses ressources. En effet, la stratégie de la filière, c'est-à-dire des sociétés de courses, consiste à donner la priorité aux paris en ligne et au réseau du PMU : suppression de la « coupure de 13 heures », qui rendait impossible la prise de paris au sein du réseau PMU pendant le déroulement des courses hippiques ; développement de l'application pmu.fr ; création des Espaces courses et des points PMU City ; absorption du fichier des clients détenteurs d'un compte PMH, c'est-à-dire les gros clients des hippodromes parisiens, par PMU au motif d'une « unification » du système des prises de paris sur compte. Si bien que le montant des enjeux enregistrés par PMH a diminué de 60% entre 1999 et 2014, passant de plus de 156 M€ à moins de 62 M€ ;
- Ce projet de transférer l'activité de PMH au sein de PMU a déjà été envisagé par l'institution en 2001-2002, sans qu'il aboutisse mais sans pour autant que l'institution y renonce. En effet, les statuts de PMU ont été modifiés à l'époque pour rendre possible la prise de paris par PMU sur les hippodromes parisiens ;
- Le rapport du sénateur Dupont de 2013, qui a présidé le comité stratégique des courses hippiques au sein duquel les sociétés de courses se trouvent juge et partie, « légitime » les restructurations au sein de la filière hippique en exigeant une économie globale de 50 M€ en cinq ans ;
- Ce projet s'inscrit dans cette stratégie globale de réduction des coûts, indépendamment de ses conséquences sur l'emploi au sein de la filière.

Σ 2 L'équilibre financier doit être regardé au niveau de la filière hippique, dont la stratégie est définie par les sociétés mères, qui décident de l'allocation des ressources (les paris des courses, qu'ils soient pris par PMU ou par PMH), humaines et financières. C'est cette stratégie qui a conduit au fil des ans à la diminution de l'activité de PMH :

- PMH est un moyen au service de l'institution des courses. A ce titre, le GIE ne dispose pas de ressources propres mais de celles que la filière veut bien lui attribuer. Par ailleurs, étant un GIE, ses résultats économiques et financiers peuvent être présentés de plusieurs manières : en tant que société juridiquement autonome, les comptes sociaux de PMH sont à l'équilibre ; en tant que moyen au service de l'institution, les comptes analytiques de PMH présentent un déficit croissant, pour les raisons évoquées ci-dessus et dont le sens est discutable. Par ailleurs, ce déficit ne peut être déconnecté de la responsabilité de la filière quant à son inaction vis-à-vis de la baisse de la fréquentation des hippodromes ;
- La notion de « déficit » du PMH est dénuée de sens pour deux raisons :
  1. Le GIE PMH ne fait que refacturer aux sociétés de courses les prestations qu'il leur a délivrées. Il ne dispose ni de marge de manœuvre ni de moyens d'une stratégie de développement ;
  2. En 2000, les enjeux du PMH sont passés en deçà de son effet de seuil (150 M€ d'enjeux sont nécessaires pour couvrir les charges de gestion), et le PMH ne bénéficie pas de l'effet de masse des enjeux contrairement au PMU pour couvrir ses frais de gestion. Les écarts de taux de gestion entre le GIE PMH (5,6%) et le GIE PMU (30,6%) sont à cet égard significatifs.
- La baisse de l'activité du PMH est directement liée à celle de la fréquentation des hippodromes contre laquelle il n'y a pas eu de plans d'actions pour endiguer la tendance, contrairement au réseau, qui a bénéficié de moyens de développement importants : densification, modernisation des points de vente, carte PMU... Ces moyens ont permis à PMU de limiter la baisse totale des enjeux à -7% de 2008 à 2014, alors qu'au cours de la même période, les enjeux du PMH se sont effondrés de 50%, pour ne peser plus que 0,67% des enjeux totaux de la filière. Celle-ci a par ailleurs très bien anticipé l'essor des jeux en ligne et de l'international, dont les fortes croissances ont cannibalisé en partie les prises d'enjeux sur les hippodromes.

**Σ 3 Prise dans son ensemble, la filière hippique dégage chaque année des profits importants, qu'elle redistribue en encouragements (567 M€ en 2014 selon l'estimé des résultats consolidés) et à l'Etat (900 M€ en 2014) :**

- Au total, ce sont six années de salaires et charges sociales de l'ensemble de l'institution (244 M€ en 2013, pour un total de 2 900 salariés), qui sont ainsi versées en prélèvements publics et encouragements à l'amélioration de la race chevaline ;
- Par ailleurs, la filière dispose de ressources financières très importantes, puisque le montant de sa trésorerie nette (disponibilités + valeurs mobilières de placement - dettes financières) s'élève à près d'un milliard d'euros ;
- Or, cette affectation des ressources globales par l'institution des courses n'a rien d'une fatalité mais constitue un choix stratégique de la filière, avalisé par l'Etat. Mise en œuvre depuis des années, cette stratégie aboutit aujourd'hui au versement d'un montant d'encouragements supérieur au profit dégagé par la filière. Les difficultés financières invoquées dans le Livre II sont donc à relativiser.

**Σ 4 La stratégie de marginalisation de l'activité de PMH mise en œuvre par l'institution des courses depuis des années conduit celle-ci à envisager aujourd'hui la disparition du GIE PMH et la reprise de son activité par PMU, mais sans la reprise de ses personnels :**

- La filière projette de porter à PMH le coup de grâce en présentant un projet de transformation et non de transfert d'activité avec transfert automatique des contrats de travail des salariés, sur la base d'une autre organisation du travail, au sein de laquelle les guichetiers de PMH seraient rebaptisés conseillers commerciaux, les guichets de PMH comptoirs, sur la base d'un autre périmètre (la prise de paris sur l'hippodrome de Deauville serait externalisée, tout comme la gestion de la Caisse centrale), et dans lequel l'argument de la mutation technologique apparaît comme un artifice ;
- La filière hippique a d'abord laissé entendre qu'elle recherchait un repreneur à l'activité de PMH. Or, peu d'éléments attestent que de réels moyens ont été mis en œuvre pour y parvenir : pas de business model envisagé pour une autonomisation de PMH hors de l'institution ; recherche de repreneur prioritairement parmi les sociétés de travail temporaire, alors que par définition celles-ci n'emploient pas autrement que de manière précaire les salariés qu'elles mettent à disposition des entreprises pour lesquelles elles assurent une prestation de services ; pas d'éléments matériels permettant de caractériser qu'une offre de sous-traitance globale (au-delà de la prise de paris) a réellement été faite aux prestataires multiservice également prospectés. Dès lors, la fermeture de PMH aux conditions souhaitées par l'institution est la solution que celle-ci privilégie.

**Σ 5 Tel qu'il est envisagé, le projet de transformation de l'activité de PMH au sein de PMU ne paraît pas réaliste si l'on s'en tient aux éléments qui nous ont été transmis :**

- Aucun plan à moyen terme sérieux de l'institution ne nous a été communiqué. Seules des projections financières des deux sociétés mères, Le Trot et France Galop, nous ont été transmises, sans les hypothèses de marchés qui les sous-tendent, les moyens humains et financiers qui les accompagnent, le calcul des écarts de chiffre d'affaires et de résultats avant et après restructuration, notamment ;
- Le plan de reconquête de la clientèle des hippodromes -celle-ci diminue depuis 20 ans- qui est au cœur du projet de transformation de l'activité de PMH au sein de PMU est purement volontariste, et rien ne permet d'affirmer qu'il parviendra aux résultats escomptés en terme de croissance des enjeux. En effet, nous ne connaissons pas les études consommateurs, s'il y en a eu, sur lesquelles se fondent les attentes ambitieuses d'accroissement de la fréquentation et du taux de conversion des clients des hippodromes d'ici cinq ans ;
- Le projet de transformation tel que présenté manque de crédibilité, que ce soit en ce qui concerne le mode de calcul de l'effectif cible (pas d'évaluation concrète de l'activité réelle et de la charge de travail des futurs conseillers commerciaux), le nombre de comptoirs envisagé (quel est-il réellement d'ailleurs ? Nous n'en avons eu qu'une estimation provisoire sur une partie des hippodromes concernés seulement), le ratio nombre de conseillers commerciaux/nombre de bornes (il est l'inverse de ce qu'il était en 2004, alors que la technologie des bornes n'a pas changé), enfin en ce qui concerne le déploiement de nouvelles bornes automatiques, peu adaptées à une clientèle vieillissante peu encline à enregistrer ses paris sur ces appareils ;
- Le projet qui vous est présenté est en définitive un plan de transformation PMU et non PMH, en lien avec la stratégie PMU 2020 déployée depuis 2012.

**Σ 6 Dès lors, le plan de restructuration de PMH devrait être mené au niveau de l'institution des courses et non au niveau de PMH :**

- La filière est responsable de la marginalisation de l'activité de PMH au sein de l'ensemble des prises de paris hippiques : la cannibalisation de PMH par PMU est une réalité qui est la conséquence de choix stratégiques décidés au niveau global ;
- La filière porte également une lourde responsabilité en ce qui concerne la situation sociale chez PMH. D'une part il n'y a pas eu d'effort effectif de formation des guichetiers à l'évolution de leur métier, alors que depuis 2004 la mise en place des bornes automatiques dans les hippodromes rend inéluctable la montée en puissance de la dimension commerciale et de la relation client dans leur métier. Malgré cela, ces deux compétences demeurent des axes de formation largement théoriques: inscrits comme prioritaires dans le plan de formation chez PMH depuis des années, ils n'ont quasiment jamais été mis en œuvre. D'autre part, les salariés de PMH n'ont jamais bénéficié de propositions d'évolution professionnelle au sein des autres entités de la filière hippique, alors même que les sociétés mères ont organisé la chronique d'une mort annoncée les

concernant. Pourtant elles avaient su, lors de la création du GIE PMH en 1987, opérer le transfert des contrats de travail de leur personnel vers cette nouvelle entité ;

- Enfin, envisager la restructuration de l'activité du GIE Pari Mutuel Hippodrome au niveau de l'institution est d'autant plus important que les recommandations du rapport Dupont peuvent laisser penser que la liquidation du PMH est une première restructuration d'ampleur au sein de la filière qui pourrait demain être suivie par d'autres.

**Σ 7 Tout montre que l'institution des courses a largement les moyens de laisser du temps pour donner un avenir professionnel aux salariés de PMH autre que celui envisagé dans le projet de PSE :**

- Le délai de la procédure d'information-consultation est trop court puisque les contours du projet ne sont pas déterminés : charge de travail des guichetiers actuels et des futurs conseillers commerciaux inconnue, nombre total de comptoirs implantés demain dans les hippodromes inconnu, coût global et détaillé du projet de nouveau parcours client inconnu, nombre de salariés de PMH pouvant éventuellement prétendre à une préretraite maison inconnu ; équilibres financiers de l'institution à horizon cinq ans et hypothèses sous-jacentes inconnus ;
- Il paraît clair que le motif principal de cette restructuration, telle qu'elle est envisagée, consiste à réduire une masse salariale de PMH jugée trop élevée par l'institution. Un transfert d'activité de PMH vers PMU entraînerait la disparition des difficultés économiques de l'entité au niveau global, puisque cette masse salariale, une fois intégrée dans les comptes de PMU, n'entraînerait plus de déficit apparent et ne permettrait donc plus une argumentation de prétendues difficultés économiques. Afin d'éviter le transfert des salariés de PMH, qui serait de droit en cas de transfert de son activité, la filière préfère présenter un projet de transformation de l'activité de PMH.

**Σ 8 Dès lors, le projet de PSE qui vous a été présenté vise à sortir les salariés de l'institution ou à n'en conserver qu'un minimum d'entre eux, à des conditions salariales moindres :**

- Avec une moyenne d'âge de près de 50 ans, une ancienneté de près de 25 ans et plus de la moitié des effectifs qui auront plus de 50 ans au 1<sup>er</sup> août 2015, il s'agit d'une situation sociale très compliquée au regard du marché de l'emploi actuel. Elle en devient même choquante au regard de la faiblesse de la formation d'adaptation au poste de travail et de maintien de l'employabilité dispensée au sein de PMH. Depuis de nombreuses années, les guichetiers n'ont pas été formés à l'aspect commercial de leur métier, le comble étant que ce qui leur est reproché aujourd'hui, à savoir ne pas être assez performants sur l'accueil de la clientèle, est ce qui est attendu des futurs conseillers commerciaux de PMU dans le projet de restructuration ;

- Pourtant, le dispositif de reclassement interne semble assez limité et finalement peu incitatif, notamment en raison d'un nombre d'offres de postes relativement faible rapporté à la taille de l'Institution, de l'absence de reprise d'ancienneté, d'un maintien de salaire uniquement temporaire et d'aides à la mobilité géographique assez restrictives. Surtout, le mode opératoire du reclassement interne comprend un critère de sélection des salariés en fonction d'une « compétence professionnelle » dont l'évaluation n'est pas prévue, et qui laisse donc présager une forte part d'arbitraire ;
- Inversement, le projet de PSE prévoit des mesures d'aides plus étoffées pour le reclassement externe, qui, dans le projet initial notamment, reste très en-deçà des moyens de l'Institution (congé de reclassement trop court et faiblement rémunéré, absence d'offre valable d'emploi, montant alloué à la formation relativement faible...).

Le coût apparent des mesures, d'ailleurs sous-estimé pour des raisons relatives à l'existence de deux conventions collectives chez PMH, laisse croire que des moyens financiers conséquents seraient alloués au PSE, alors qu'en réalité il s'agit essentiellement du montant des indemnités conventionnelles de licenciement ;

- Afin de rendre le projet « plus acceptable », un dispositif de pré-retraite est en cours de négociation. On peut s'interroger sur l'absence d'un tel dispositif dans la première version du projet de PSE vu les effectifs concernés (âge et ancienneté) et la pratique antérieure de trois plans de départs en préretraite au sein du GIE. Encore une fois le projet envisagé privilégie la sortie des personnels de PMH de l'institution, qui serait dans ce cas synonyme, pour nombre d'entre eux, d'un retrait du marché du travail.

Mobilité interne	Livre I février 2015	Commentaire
<p><b>Période d'adaptation</b></p>	<p>La période d'adaptation sera de 3 mois. Le salarié pourra bénéficier de l'ensemble des mesures sociales d'accompagnement, à l'exception d'une nouvelle période d'adaptation et des mesures d'âges.</p>	<p>Il est prévu que le salarié souhaitant mettre fin à son reclassement devra en informer PMH et l'entité d'accueil par lettre recommandée avec accusé de réception, en respectant un délai de 15 jours calendaires avant l'expiration du délai des 3 mois. <b>Cela revient donc à prévoir une période d'adaptation de 75 jours et non pas 90 jours (3 mois).</b></p>
<p><b>Droit au retour</b></p>	<p>12 mois à partir de la fin de la période d'adaptation. Le salarié pourra bénéficier de l'ensemble des mesures sociales d'accompagnement, à l'exception d'une nouvelle période d'adaptation et droit au retour.</p>	
<p><b>Mesures d'aide à la mobilité pendant la période de réflexion</b></p>	<p>Un voyage de reconnaissance d'une durée d'un jour et une nuit sera pris en charge par l'entreprise, sous réserve d'accord préalable de la direction, <b>avec un maintien du salaire.</b> <u>Prise en charge des frais d'hôtel et repas</u> : 100 € TTC maximum. <u>Frais de transport</u>: indemnités kilométriques sur la base du barème en vigueur au sein de l'entreprise ou indemnisation sur la base d'un trajet A/R en train en 2<sup>ème</sup> classe.</p>	<p>Ces mesures seront applicables uniquement dans la mesure où la distance entre le nouveau lieu de travail et le domicile sera de 100 km au moins et ne constituera pas une amélioration du temps de trajet.</p>
<p><b>Mesures d'aide à la mobilité après la période de réflexion</b></p>	<p>Les mesures ne seront applicables que pendant une période de 2 mois suivant la signature du nouveau contrat de travail.</p>	
<p><b>Frais d'agence immobilière</b></p>	<p>1 000 € remboursés sur la présentation d'une attestation de paiement établie par l'agence.</p>	
<p><b>Frais de déménagement</b></p>	<p>Suite à la présentation de 3 devis et sur choix de l'entreprise : - 2 000 € pour un célibataire et 4 000 € pour une famille seront pris en charge par PMH ; - 500 € pour les frais de transport « aller » du salarié et de sa famille. Un jour de congé sera accordé pour le déménagement.</p>	<p>Il existe une condition particulière: le nouveau poste qui entraîne le déménagement doit se situer dans un rayon d'au moins 200 km à partir du lieu de résidence actuel. Le jour de congé en cas de déménagement est un jour supplémentaire à celui existant dans la convention collective, portant à deux le nombre de jours de congés.</p>

Mobilité interne	Livre I février 2015	Commentaire
<p><b>Frais de double loyer</b></p>	<p>En cas de location simultanée, l'entreprise versera 2 400 € sur présentation des quittances de deux loyers afférents.</p> <p>Si le salarié était propriétaire et qu'il devient locataire, le loyer du nouveau logement sera pris en charge à hauteur de 2 400 €, sous réserve que ce soit un logement similaire à celui antérieurement acquis. Cette prise en charge ne pourra excéder deux mois.</p>	<p>Il n'est pas clairement précisé si la prise en charge de double loyer est de 2 400 € par mois ou s'il s'agit d'une enveloppe globale.</p>
<p><b>Prime de mobilité géographique</b></p>	<p>Une prime de 1 500 € sera attribuée en cas de reclassement définitif, avec mobilité géographique, entraînant un changement de région.</p>	<p>A quel moment le reclassement est-il considéré comme définitif ? A la fin de la période d'adaptation ou à l'issue du droit au retour ?</p> <p>De plus, il est fait référence à un changement de région, ce qui est donc encore différent des 100 km ou 200 km déjà mentionnés. Que faut-il donc comprendre par le terme « région » ?</p>
<p><b>Allocation temporaire dégressive</b></p>	<p>Compensation de salaire, totale ou partielle, entre le nouveau et l'ancien salaire pour une durée de 18 mois :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lors de 12 premiers mois, il sera versé 100% de la différence de rémunération entre les deux emplois ;</li> <li>- lors des 6 mois suivants, il sera versé 90% de la différence.</li> </ul>	<p>La différence de rémunération sera ainsi calculée :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la rémunération sera égale à la moyenne des rémunérations brutes de base versées lors des 12 mois précédant la date de signature du nouveau contrat et prenant en compte salaire de base, ancienneté, 13<sup>ème</sup> mois, prime de vacances, prime de caisse, multi réunion, les UPP et les travaux supplémentaires (cours supplémentaires, collectes cantine et nocturnes).</li> <li>- La nouvelle rémunération sera la rémunération mensuelle brute réellement perçue par le salarié, avec une réévaluation semestrielle.</li> </ul>
<p><b>Formation d'adaptation ou qualifiante</b></p>	<p>1000 € pour une formation d'adaptation 1000 € pour une formation qualifiante</p> <p>Le contenu des formations devra être validé par la Direction de PMH.</p> <p>Le déplaçonnement ne sera envisagé que sous réserve de l'accord de la Commission de suivi.</p>	



Mobilité externe	Livres I février 2015	Commentaire
<p><b>Congé de reclassement (CR)</b></p>	<p>9 mois            10 mois pour les salariés de 45 ans à 50 ans            11 mois pour les salariés de 50 ans à 55 ans            12 mois pour les salariés de 55 ans et plus            65% de la rémunération habituelle mensuelle brute moyenne soumise aux contributions mentionnées à l'article L. 5422-9 (cotisation d'assurance chômage) au titre des douze derniers mois précédant la notification du licenciement.            Conformément aux articles L. 1242-3 et L. 1251-7 du code du travail, il est possible de suspendre le CR pour effectuer des périodes d'activité pendant le CR.</p>	<p>Les articles L. 1233-71 et suivant règlent le cadre du CR.            Le PSE respecte à minima de l'article R. 1233-32 (montant de la rémunération pendant le congé de reclassement).            Il n'est pas fait mention d' « offre valable d'emploi » (OVE). Néanmoins, il existe une « offre de reclassement formalisée par une entreprise sur un poste CDI ou CDD d'une durée d'activité continue de 6 mois. ». Cette notion nécessite d'être précisée.            Il n'est pas fait mention de droit au retour dans le CR en cas de rupture lors de la période d'essai dans un nouveau poste.</p>
<p><b>Formation au titre du reclassement externe au nouveau poste de travail</b></p>	<p>6 000 € pour un contrat conclu dans les 12 mois de la notification du licenciement, la demande devant intervenir dans les 12 mois de la notification du licenciement.</p>	<p>La formation doit débuter dans les 6 mois suivant la conclusion du nouveau CDI</p>
<p><b>Formation à un projet professionnel identifié</b></p>	<p>6 000 € pour une formation qualifiante. La demande devra être faite dans les 12 mois de la notification du licenciement.            La formation devra être validée par la Commission de suivi, qui pourra également autoriser un dé plafonnement de ce montant.</p>	
<p><b>Aide à la création ou reprise d'une société</b></p>	<p>Les aides seront accordées pour les projets mis en œuvre dans un délai maximum de 12 mois. Cette mesure valant pour toute création/reprise d'ici au 31 décembre 2016.            6 000 € d'aide versés lors de la création,            6 000 € versés après un an de fonctionnement.            En cas d'embauche en CDI d'un salarié de PMH, 5 000 € seront versés par salarié embauché 6 mois après la date d'embauche.            Les deux aides seront majorées de 15 % pour les salariés âgés de plus de 50 ans.</p>	<p>Comment s'articulent le délai maximum de 12 mois et la date butoir du 31 décembre 2016 ?</p>
<p><b>Prime de retour rapide à l'emploi</b></p>	<p>Une prime sera versée à l'issue de la période d'essai pour un CDI:            9 000 € pour un reclassement dans les 3 mois suivant le licenciement,            6 000 € pour un reclassement dans les 6 mois suivant le licenciement,            3 000 € pour un reclassement dans les 9 mois suivant le licenciement.            En cas de CDD ou de succession continue de contrats intérimaires de 6 mois, les primes seront de 50% inférieures à celles pour des CDI.</p>	

Mobilité externe	Livre I février 2015	Commentaire
<p><b>Allocation temporaire dégressive</b></p>	<p>L'allocation vise une compensation, totale ou partielle, de l'écart entre le nouveau et l'ancien salaire pendant une durée indiquée dans le Livre I de 12 mois maximum. Pourtant, des versements sont prévus pendant 18 mois. Le montant de l'allocation versée est égal à :</p> <p>90% de la différence de rémunération les 6 premiers mois, plafonnée à un montant de 1 500 € bruts par mois,</p> <p>80% de la différence de rémunération les 6 mois suivants, plafonnée à un montant de 1 000 € bruts par mois,</p> <p>70% de la différence de rémunération les 6 mois suivants, plafonnée à un montant de 500 € bruts par mois.</p>	<p>L'aide ne se déclenche qu'au-delà d'une perte de salaire de 10%.</p> <p>Il semble qu'il y ait une contradiction entre la durée maximum de 12 mois et le versement d'un différentiel de salaire pendant une durée potentielle de 18 mois.</p>
<p><b>Aide à la mobilité géographique: frais de voyage de reconnaissance</b></p>	<p>Pour bénéficier de la mesure, la distance entre le nouveau lieu de travail et le domicile devra être d'au moins 100 km et ne pas constituer une amélioration du temps de trajet. Le reclassement devra s'opérer sur un CDI ou CDD de minimum 6 mois pouvant déboucher sur un CDI.</p> <p><u>Les salariés bénéficieront d'une prise en charge du trajet en voiture ou en train</u>, sur autorisation préalable de la direction et pour un poste situé dans un rayon d'au moins 200 km à partir du lieu de résidence actuel.</p>	<p>Contrairement au reclassement interne, il n'y pas de prise en charge des frais de séjour (hôtel et repas).</p> <p>La mesure ne sera applicable qu'une seule fois.</p>
<p><b>Aide à la mobilité géographique: aide à la recherche d'un logement</b></p>	<p><u>Frais de déménagement</u>: l'entreprise choisira le déménageur parmi 3 devis et versera 2 000 € pour un célibataire ou 4 000 € pour un couple (pour un poste situé dans un rayon d'au moins 200km).</p> <p><u>Déplacement pour la recherche d'un logement</u>: prise en charge d'un A/R sur la base du tarif SNCF 2<sup>ème</sup> classe et les éventuels frais de séjour pour 2 jours dans la limite de 100 € par jour.</p> <p><u>Voyage mensuel durant la période de transition</u>: durant 6 mois, en cas de situation imposant de conserver son ancien logement, PMH prendra en charge un trajet mensuel A/R et le remboursement des frais d'hébergement du lundi au jeudi dans la limite de 60€ par jour ou un loyer net de 1 000 €.</p>	<p>C'est le même dispositif que pour le reclassement interne.</p> <p>Différent du reclassement interne.</p> <p>Différent du reclassement interne.</p>
<p><b>Aide à la mobilité géographique: remboursement des frais de recherche d'emploi</b></p>	<p>Enveloppe de 500 € finançant le déplacement pour la recherche d'un emploi.</p>	
<p><b>Aide à la mobilité géographique: aide aux entreprises qui recrutent</b></p>	<p>3 000 € pour une embauche en CDI ou CDD d'au moins 6 mois s'effectuant dans les 12 mois du licenciement. Versement en deux temps à l'issue de la période d'essai et trois mois après la confirmation du salarié dans son poste.</p>	<p>Majoration de 15% pour les salariés âgés de plus de 50 ans.</p>

Mobilité externe	Livre I février 2015	Commentaire
<p><b>Indemnité de rupture</b></p>	<p>Indemnité de licenciement identique à celle prévue par la convention collective:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Pour les salariés présents avant le 20 avril 1989: 1 mois par année de présence, dans la limite de 24 mois,</li> <li>▸ Pour les salariés recrutés après le 20 avril 1989: 1/5<sup>ème</sup> de mois par année de présence, le tout majorée de 20%.</li> </ul> <p>Chaque année d'ancienneté commencée est décomptée pour une année complète.</p>	<p>Disposition de la convention collective illégale car introduisant une inégalité de traitement en fonction de l'ancienneté.</p>
<p><b>Indemnité compensatrice de préavis</b></p>	<p>Conformément à l'article 33 de la convention collective du 28 décembre 2000:</p> <p>1 mois pour les salariés n'ayant que deux ans d'ancienneté, 3 mois jusqu'à dix ans d'ancienneté et, 4 mois au-delà de dix ans d'ancienneté.</p>	
<p><b>Priorité de réembauche</b></p>	<p>1 an</p>	<p>Respect de l'article L.1233-45</p>
<p><b>Portabilité des frais de santé et de prévoyance</b></p>	<p>Oui</p>	<p>Respect de l'article 14 de l'ANI du 11 janvier 2008 et de l'article L. 911-8 du CSS, ainsi que de l'article 4 de la loi Evin.</p>

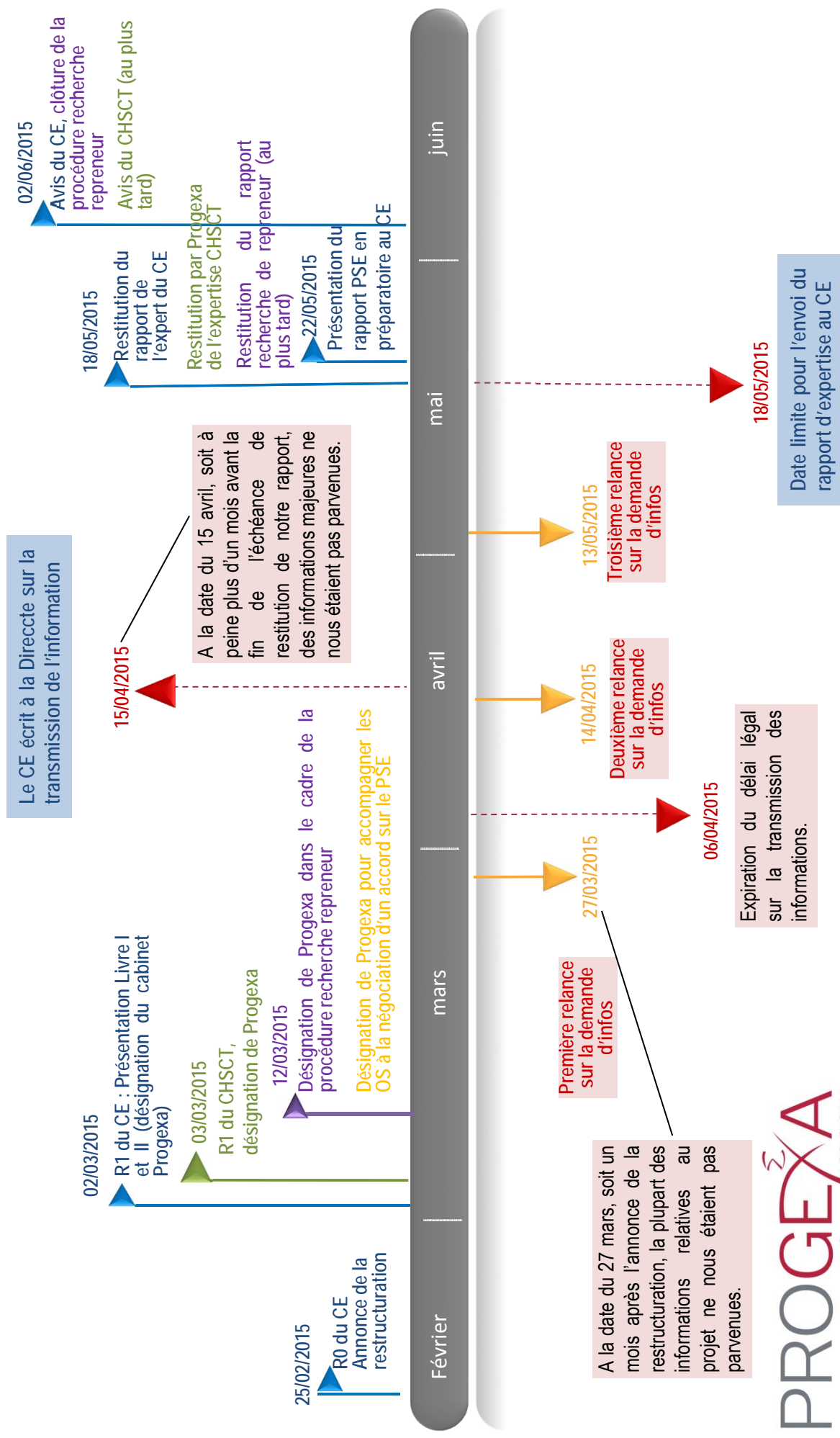


## **2. ANALYSE DE L'ARGUMENTAIRE ECONOMIQUE DE LA DIRECTION ET DU PROJET DE TRANSFORMATION DE L'ACTIVITE DE PMH**



# 2.1. Le déroulement de la mission et ses conditions de réalisation

# Une mission d'expertise compliquée par le retard dans la transmission de l'information, dont certaines ne nous sont pas parvenues





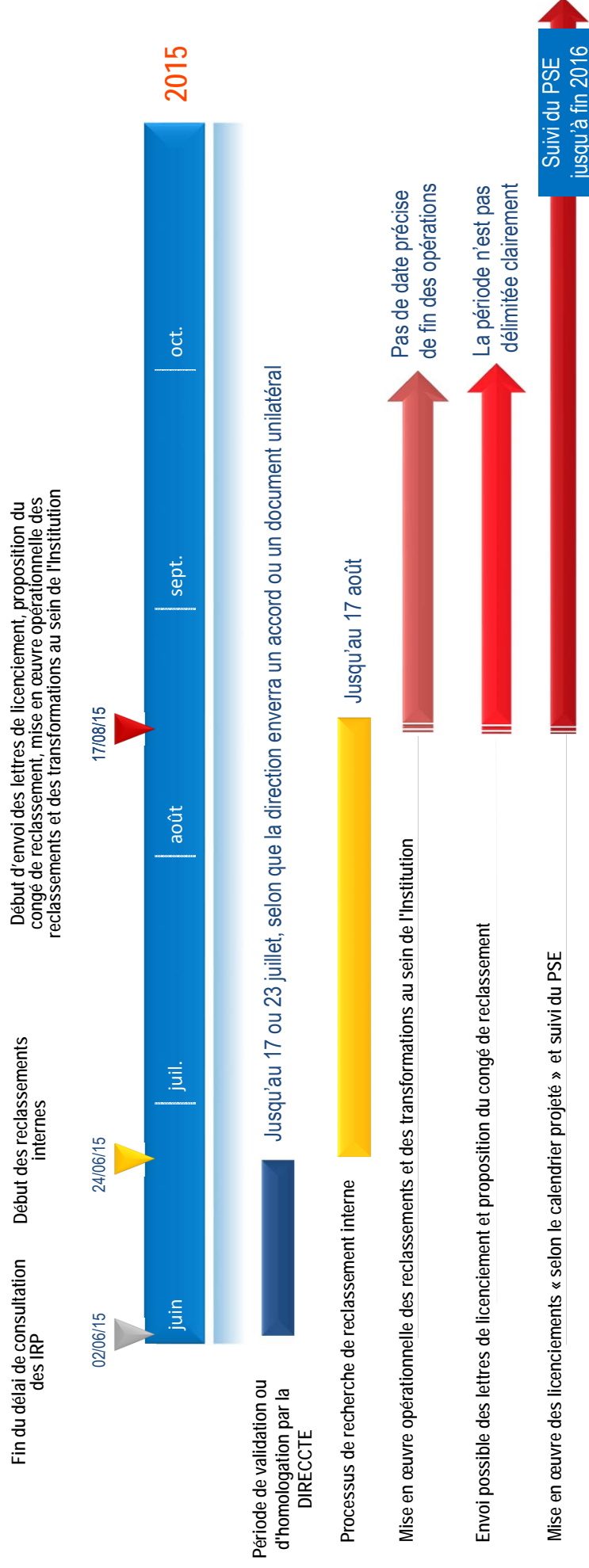
## Les conditions de déroulement de la mission : l'analyse d'informations partielles et parcellaires relatives au projet dans un temps insuffisant

- Cinq semaines de retard dans la transmission d'une partie des informations demandées :
  - lettre de mission et première demande de renseignement envoyées le 19 mars ;
  - expiration du délai légal de transmission de l'information le 6 avril ;
  - trois courriers de relance, derniers éléments reçus le 11 mai ;
  - au final un temps insuffisant laissé à Progexa pour analyser les contours du projet de transformation de l'activité de PMH telle qu'envisagée.
- Travail de compréhension et d'analyse du projet compliqué par :
  - la difficulté à obtenir des éléments concrets sur la nature du projet : coût des équipements, coût des travaux liés au projet, nombre de comptoirs présents demain sur les hippodromes parisiens, hypothèses ayant servi aux projections à la hausse du nombre de visiteurs des hippodromes parisiens et du montant des enjeux pour les cinq ans à venir, éléments liés à l'activité utilisés dans le calcul du dimensionnement de l'organisation cible notamment ;
  - la difficulté à obtenir les interlocuteurs pertinents sur le dossier : le projet concerne PMH mais émane de PMU, les investissements étant le fait des sociétés organisatrices des courses (SECF et France Galop), les directions se sont renvoyées les unes les autres une partie des réponses à nos questions ;
  - des informations restées incomplètes concernant :
    - le patrimoine des sociétés mères ;
    - les résultats 2014 et les projections financières 2015 de l'institution ;
    - le plan d'affaires à moyen terme de l'institution et les travaux issus du marketing commun des courses ;
    - les modalités de calcul de l'effectif cible, des projections concernant l'évolution du nombre de visiteurs et du montant des enjeux d'ici 5 ans.
- En conclusion, mission entravée et largement retardée, délais réels extrêmement raccourcis par la difficulté à obtenir les réponses aux questions posées.



## 2.2. L'opération projetée et ses modalités d'application

# Obligations légales et calendrier des licenciements : des échéances restent inconnues à ce jour



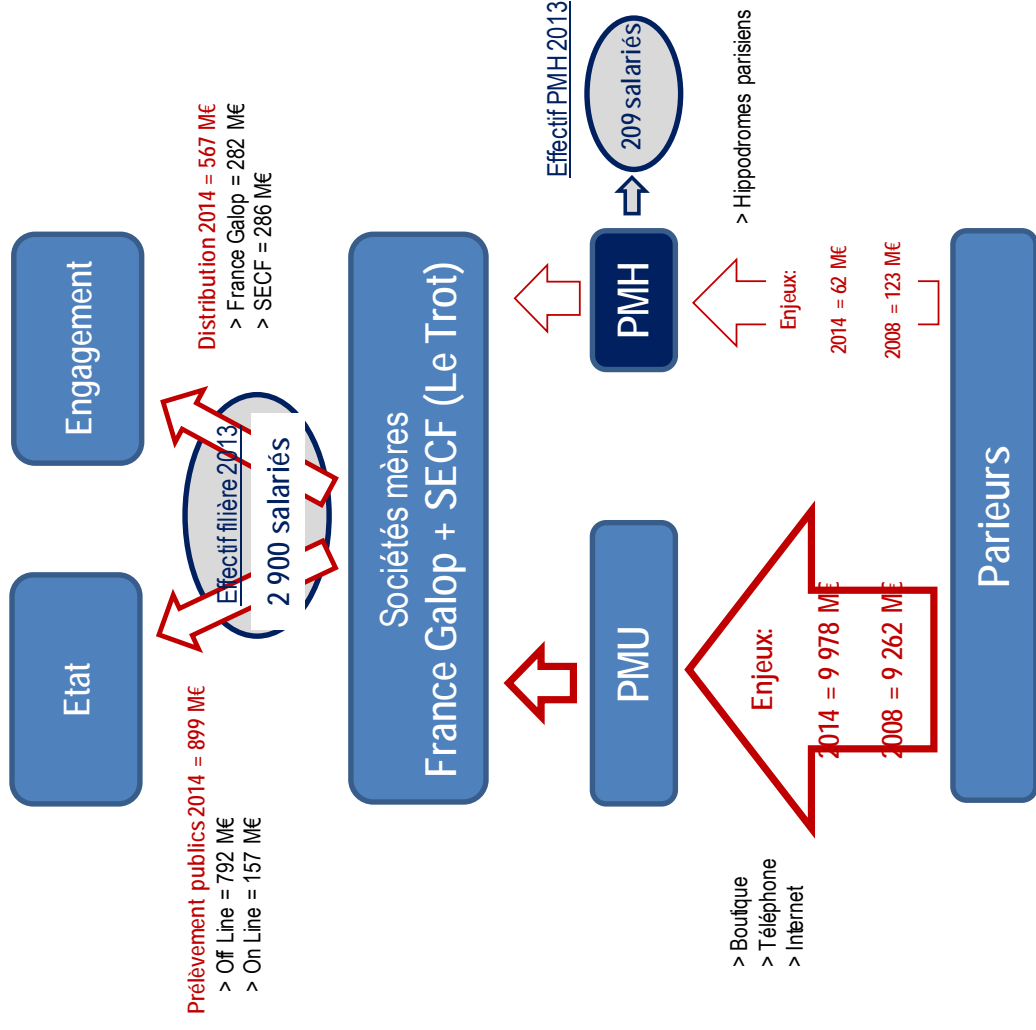
- Le processus de recherche de reclassement interne prévu dans le projet aura lieu pendant l'été, soit une période peu propice à des démarches efficaces. Du fait d'un aménagement progressif des hippodromes, il est actuellement impossible pour un salarié de PMH de savoir quand il pourrait être reclassé en tant que conseiller commercial, ni quand son licenciement aurait lieu.
- Le calendrier des départs mériterait d'être précisé, afin que chaque salarié puisse se positionner en connaissance de cause.

## L'opération projetée : une cessation d'activité dont la conséquence est la suppression de 209 emplois et sa transformation au sein de PMU

---

- 25 février 2015 : annonce par PMH du projet de cessation d'activité et de sa transformation au sein de PMU. 209 emplois CDI supprimés, dont 80% de guichetiers. A cette occasion, PMU « créerait » 64 ETP, dont 52 seraient des postes de conseillers commerciaux (37 à temps plein, 20 à temps partiel).
- Les arguments avancés par la filiale pour justifier la fermeture de PMH (pages 22 à 24 du Livre II) :
  1. Le déséquilibre budgétaire du GIE PMH (charges supérieures aux ressources);
  2. Le résultat négatif de PMH (perte d'environ 14 M€ en 2014), conséquence de la baisse structurelle des paris sur les hippodromes en raison de la perte de pouvoir d'achat des principaux parieurs, ainsi que la montée en puissance des paris en ligne;
  3. La détérioration du rapport charges/prélèvements, en hausse quasi continue depuis 1999.
- Conséquence probable : la difficulté d'une partie importante du personnel de PMH à se reclasser en raison du cumul de plusieurs freins au retour à l'emploi :
  - âge et ancienneté élevés de la plupart des salariés : plus de la moitié des personnels de PMH ont plus de 50 ans et près des deux tiers ont plus de 20 ans d'ancienneté ;
  - formations dispensées par l'entreprise pour maintenir l'employabilité des salariés du PMH quasi inexistantes ces dernières années (lire pages 41 et 42 en partie V du diaporama) ;
  - taux de chômage BIT à 8,9% de la population active en Ile-de-France fin 2014, soit une situation de l'emploi dégradée en raison de la persistance de la crise économique, même si ce niveau est inférieur à la moyenne nationale (10% de la population active).

# PMH au sein de la filière hippique : un moyen et un centre de coûts (1/2)



# Le GIE PMH au sein de la filière hippique : un moyen et un centre de coûts (2/2)

- Le projet présenté dans le Livre II indique que « le GIE PMH doit faire face depuis plusieurs années à un déficit croissant, comme le souligne le rapport de la Commission stratégique des courses hippiques » de juillet 2013 (page 22). Conformément à ses statuts, le GIE PMH ne fait que refacturer les charges qu'il a engagées au cours de l'exercice et à ce titre, ces refacturations sont ses seules ressources. Le GIE PMH a donc un compte de résultat équilibré.
- Le GIE PMH est par ailleurs, au sein de l'institution, un « moyen » destiné à la prise de paris sur les hippodromes, et ne dispose d'aucune marge de manœuvre sur le plan stratégique. Par ailleurs, PMH ne dispose d'aucun moyen de développement, y compris commercial et marketing. La marge brute des enjeux pris sur les hippodromes se trouve dans les comptes de deux sociétés de courses.
- La fréquentation des hippodromes et donc la masse des enjeux collectés est de la responsabilité des sociétés de courses et non des salariés du GIE PMH, dont le travail consiste à servir au mieux les clients que les sociétés de courses en particulier et l'institution en général auront réussi à amener sur les hippodromes et à fidéliser. La direction de PMH reconnaît elle-même que la « responsabilité de faire venir (les clients) incombe à ceux qui organisent ces réunions, qui sont les propriétaires ou les exploitants des hippodromes, c'est-à-dire aux sociétés » de courses (PV de la réunion de CE de PMH du 6 janvier 2014).
- Analyser les résultats économiques et les performances de PMH comme si c'était une société autonome n'a donc pas de sens :
  - PMH s'apparente à un service de l'Institution des courses. Rappelons qu'une partie des salariés de PMH étaient, pour les plus anciens d'entre eux, salariés du Service commun des sociétés de courses, payés par ces dernières et mutualisés en fonction de la tenue des réunions;
  - Son autonomie sur le plan juridique ne s'accompagne pas d'une autonomie sur le plan économique (c'est-à-dire là où se situe le pouvoir de direction);
  - PMH est donc un centre de coûts, et ses résultats économiques doivent être analysés comme tels.





## 2.3. Analyse de l'argumentaire économique de la direction

## Une filière présentée comme ayant des difficultés économiques et financières

- Difficultés de la filière et du GIE PMH détaillées dans le chapitre III du Livre II, le document d'information économique sur le projet de transformation de l'activité de PMH et ses conséquences sur l'emploi. Page 15 : « le modèle français des courses hippiques doit faire face à des difficultés qui ont pour conséquence la détérioration des résultats au niveau de la filière ».
- Cette assertion s'appuie sur le rapport Dupont de juillet 2013 qui préconise un certain nombre de réformes de la filière, dont la suppression « des déficits du PMH et le rétablissement à terme des perspectives commerciales bénéficiaires ».
- Le Livre II extrait du rapport Dupont les éléments suivants : « l'activité de collecte de paris sur les hippodromes, organisée sur les hippodromes parisiens et sur ceux de Chantilly et de Deauville par le GIE PMH (constitué par les sociétés mères) et sur les principaux hippodromes régionaux est lourdement déficitaire depuis plus de 10 ans. Il représente un coût annuel net de 12 millions d'euros, en augmentation. (...) Cette situation ne peut pas durer et pèse sur l'institution. Une action sera engagée pour aboutir à une solution pérenne de réduction drastique du déficit pour un retour à terme aux bénéfices, à engager dès 2013 pour une mise en œuvre en 2015. »
- Page 16 du Livre II :
  - « Les résultats financiers montrent une dégradation importante du résultat net depuis 2011. Pour l'année 2013, le résultat net de la filière était de 2,8 millions d'€, alors qu'il était supérieur à 43 millions d'euros en 2011;
  - Ainsi, le résultat net consolidé a diminué de 95% entre 2011 et 2013;
  - Pour l'année 2013, le résultat d'exploitation de la filière est de -11,5 millions d'€, alors qu'il était supérieur à 44 millions d'euros en 2011;
  - Pour 2014, le résultat net estimé des sociétés mères est de - 25 millions d'euros. Pour 2015, les sociétés-mères ont présenté un budget qui prévoit une perte de plus de 80 millions d'euros ».

## Les raisons invoquées pour expliquer les difficultés de la filière : baisse des ressources, concurrence et accroissement des charges

Les raisons de ces difficultés financières seraient, selon le Livre II, liées aux éléments suivants :

### ➤ Une augmentation des charges :

1. Hausse de la pression fiscale sur les éleveurs avec le relèvement du taux de TVA de 5,5% à 7% puis à 19,6%. Ces hausses représenteraient un supplément de charges de 50 millions d'euros;
2. Hausse de la pression fiscale sur les enjeux avec une fiscalité sur les paris hippiques qui a été remontée de 6,4% à 7,1% en 2014. Cette hausse s'est traduite par une recette additionnelle de 48,5 millions d'euros pour l'Etat et un manque à gagner équivalent pour les sociétés de courses;
3. Hausse des charges d'organisation : densification du calendrier des courses et développement de services externes;
4. Hausse des charges de la filière équine : augmentation du coût de l'alimentation, du transport et de la main-d'œuvre.

### ➤ Evolutions concurrentielles du secteur :

1. Nouveaux opérateurs de jeux en ligne et hausse de la fiscalité sur les enjeux : 5,9% en 2014 et 6,1% en 2015 (contre 8% initialement prévus);
2. Concurrence des paris sportifs en hausse et qui captent des joueurs plus jeunes désintéressés des courses hippiques;
3. Concurrence des autres sports et des autres loisirs;
4. Concurrence de la Française des Jeux.

### ➤ Diminution des ressources :

1. Démographie des joueurs non renouvelée et phénomène d'attrition de la base de joueurs et des enjeux;
2. Contexte économique défavorable avec hausse du chômage, baisse du pouvoir d'achat et baisse des enjeux.

## Les difficultés financières de la filiale sont toutes relatives (1/2)

- Le projet de Livre II détaille dans un tableau en page 17 la formation du résultat net de la filiale des courses hippiques. Cette présentation repose pour la période 2011-2013 sur les comptes consolidés de l'institution et sur l'exercice estimé 2014 et le budget 2015 sur les seuls comptes cumulés du Trot et du Galop. Cette présentation sur deux périmètres différents en 2013 et 2014 laisse penser que l'institution a un manque à gagner de 379,6 M€ de produits d'exploitation pour 2014 alors que le résultat net du PMU n'a baissé que de 4 M€.

	2011	2012	2013	Estimé 2014	B 2015	E14/R13	B15/R15
Le Trot	Produits d'exploitation	600 851	592 095	582 965	569 622	-13 343	-11 316
	Résultat d'exploitation	10 792	-18 743	-15 247	-16 875	-1 628	-30 598
	Résultat net	16 291	-11 816	-10 836	-12 016	-1 180	-32 432
France Galop	Produits d'exploitation	621 288	612 266	593 294	557 439	-36 855	-17 413
	Résultat d'exploitation	32 054	8 810	-7 382	-18 572	-11 190	-22 388
	Résultat net	35 901	14 138	6 275	-13 855	-20 130	-24 029
Total filiale des courses hippiques	Produits d'exploitation	1 513 750	1 516 976	1 506 713	1 127 061	-379 652	-28 729
	Résultat d'exploitation	44 957	-4 492	-11 580	-35 447	-23 667	-52 986
	Résultat net	43 007	8 323	2 807	-25 871	-82 332	-56 461
	Comptes consolidés			Cumul Trot+Galop			

## Les difficultés financières de la filière sont toutes relatives (2/2)

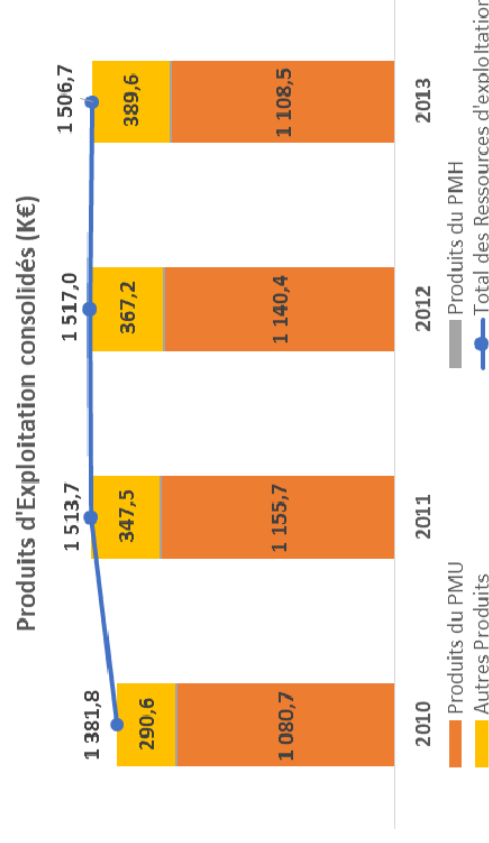
---

- Les comptes estimés de 2014 et le Budget 2015 qui sont présentés n'intègrent pas les autres produits et charges des autres composantes de l'institution.
- Les comptes estimés 2014 et le Budget 2015 n'intègrent pas tous les résultats financiers et exceptionnels. Ces derniers se sont élevés en 2013 à respectivement 14,8 M€ et 7,5 M€.
- Compte tenu de ces éléments manquants et de deux périmètres non comparables, il n'est pas possible d'avoir une vision globale et pertinente des comptes 2014 et du budget 2015 de la filière et par conséquent de porter un jugement pertinent sur les supposées pertes annoncées dans le document économique d'information consultation du CE de PMH.

## Les comptes consolidés de la filiale montrent des résultats positifs....

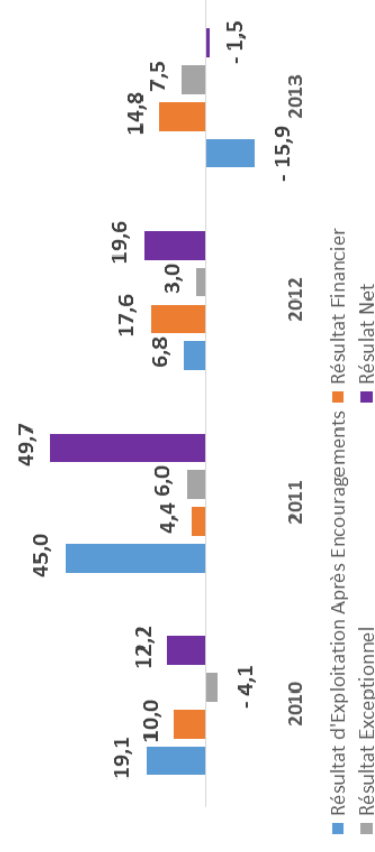
- L'examen des comptes consolidés de l'institution sur la période 2010-2013 (les comptes consolidés définitifs 2014 ne nous pas été transmis) montre une hausse de 7% des produits d'exploitation, qui passent de 1,4 M€ en 2010 à 1,5 M€ en 2013.
- Après une hausse de 7% de 2010 à 2011 (effet des jeux en ligne notamment), les produits du PMU se sont tassés, à 1,1 Milliard d'euros et les autres produits ont en revanche progressé de 290 M€ à 390 M€, soit une progression de +34%.
- Hormis en 2013 (voir ci-après l'explication), la filiale a dégagé des résultats nets positifs dont le cumul représente 80 M€, soit 20 M€ par an en moyenne.
- Sur la période 2010-2013, la filiale a cumulé 46,8 M€ de résultat financier, et 12,4 M€ de résultat exceptionnel.

- Au regard de ces résultats, les « difficultés de la filiale » sont loin d'être évidentes, d'autant plus que, comme on le verra ci-après, la filiale a décidé de verser des encouragements en hausse continue et à compter de 2013 à un niveau supérieur à celui de son résultat d'exploitation, alors que sa situation patrimoniale très positive.



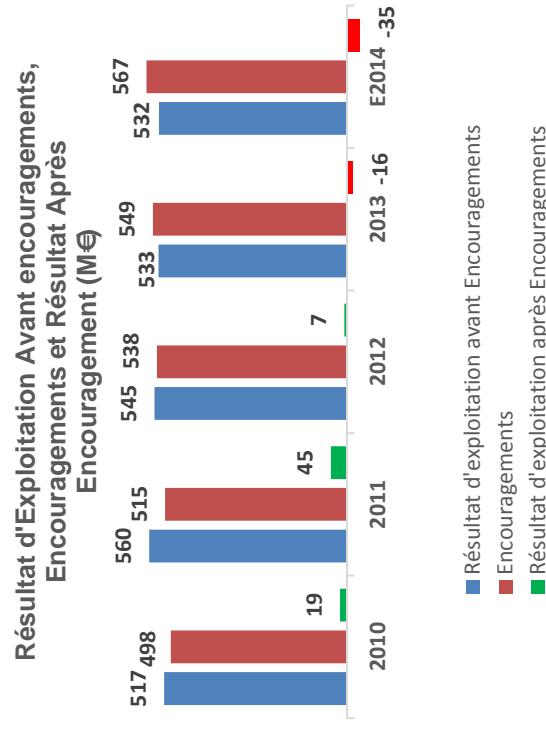
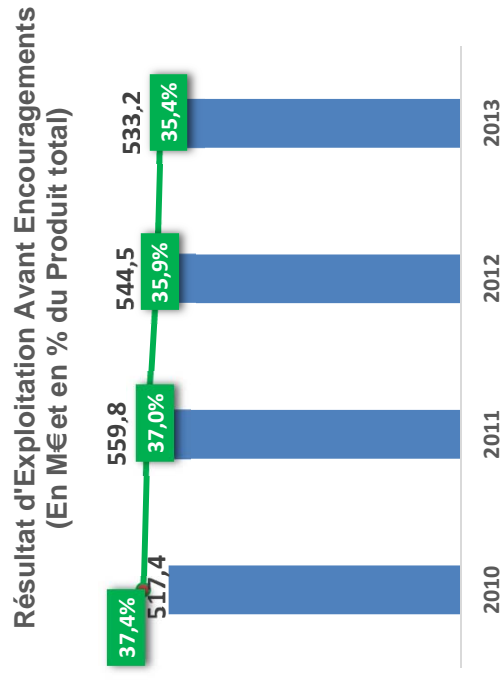
### Principaux Soldes Intermédiaires de Gestion (M€)

Résultat Net Cumulé de 2010 à 2013 : 80 M€



## ... mais en baisse en raison d'une distribution d'encouragements plus importante que ce que la rentabilité permet

- Le résultat d'exploitation consolidé de la filière avant encouragements avait progressé de 8% entre 2010 et 2011 pour baisser ensuite à 533,2 M€ en 2013 suite à l'attrition des enjeux hippiques. Le résultat d'exploitation aura néanmoins augmenté de 15,8 M€, soit une hausse cumulée de 3%.
- Sur la même période, les encouragements ont augmenté trois fois plus que le résultat d'exploitation soit une hausse de 10%, qui représente une augmentation de 51 M€.
- Nous avons reconstitué les encouragements versés au titre de l'estimé 2014, qui s'élèvent à 567 M€, soit une nouvelle augmentation de 18 M€ alors que le résultat d'exploitation reconstitué n'est que de 532 M€.
- En 2010, 2011 et 2012, le résultat d'exploitation permettait de couvrir les encouragements. A partir de 2013, celui-ci devient largement insuffisant, avec un solde négatif de 16 M€ en 2013 et de 35 M€ en 2014.
- Cette hausse continue des encouragements est en ligne avec la volonté du rapport Dupont, qui recommande en page 38 de « sanctuariser les encouragements : ils ne peuvent être considérés comme une charge d'exploitation, ils sont l'objet même de l'Institution des Courses et sous-tendent les investissements des acteurs et les emplois de la filière ; leur niveau est donc déterminant pour la situation économique des ressortissants de la filière ».
- Cette sanctuarisation qui est un choix politique doit aller de pair avec un principe de réalité comptable élémentaire. Les difficultés de la filière sont ainsi directement liées aux choix de la filière de verser plus d'encouragements que ne le lui permet l'exploitation et le GIE PMH (qui est un moyen de la filière comme le GIE PMU ou le GIE GTHP) ne saurait être tenu pour responsable des supposées difficultés de la filière.



# Le compte de résultat consolidé de l'institution hippique

Compte de résultat Consolidé (M€)	13-12				13-10		
	2010	2011	2012	2013		K€	En %
Produits du PMU	1 080,7	1 155,7	1 140,4	1 108,5	-31,9	-3%	3%
Produits du PMH	10,4	10,5	9,4	8,6	-0,8	-8%	-18%
Autres Produits	290,6	347,5	367,2	389,6	22,4	6%	34%
<b>Total des Ressources d'exploitation</b>	<b>1 381,8</b>	<b>1 513,7</b>	<b>1 517,0</b>	<b>1 506,7</b>	<b>-10,3</b>	<b>-1%</b>	<b>9%</b>
Achats et autres charges externes	570,8	635,8	628,1	635,0	6,9	1%	11%
Salaires et charges sociales	218,3	232,5	250,9	243,8	-7,1	-3%	12%
Impôts, taxes et versements assimilés	14,4	16,0	21,6	17,6	-4,0	-18%	22%
Dotations aux amortissements	52,6	52,3	53,0	54,5	1,4	3%	4%
Dotations aux comptes de provisions	8,2	17,5	15,6	32,9	17,3	111%	300%
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>864,3</b>	<b>954,0</b>	<b>969,2</b>	<b>983,8</b>	<b>14,5</b>	<b>1,5%</b>	<b>14%</b>
<b>Résultat d'Exploitation Avant Encouragements</b>	<b>517,4</b>	<b>559,8</b>	<b>544,5</b>	<b>533,2</b>	<b>-11,3</b>	<b>-2%</b>	<b>3%</b>
Encouragements	498,4	514,8	537,7	549,1	11,4	2%	10%
<b>Résultat d'Exploitation Après Encouragements</b>	<b>19,1</b>	<b>45,0</b>	<b>6,8</b>	<b>-15,9</b>	<b>-22,7</b>	<b>-332%</b>	<b>-183%</b>
<b>Résultat Financier</b>	<b>10,0</b>	<b>4,4</b>	<b>17,6</b>	<b>14,8</b>	<b>-2,8</b>	<b>-16%</b>	<b>48%</b>
<b>Résultat Exceptionnel</b>	<b>-4,1</b>	<b>6,0</b>	<b>3,0</b>	<b>7,5</b>	<b>4,5</b>	<b>152%</b>	<b>-283%</b>
Intéressement	-5,8	-8,0	-8,0	-7,1	0,9	-11%	23%
Impôt sur les bénéfices	-0,1	-0,1	-0,1	-0,6	-0,5	500%	795%
Report de ressources non utilisées	6,9	9,7	6,7	7,3	0,6	9%	5%
Engagements à réaliser	-13,9	-7,2	-6,4	-7,6	-1,2	18%	-45%
<b>Résultat Net</b>	<b>12,2</b>	<b>49,7</b>	<b>19,6</b>	<b>-1,5</b>	<b>-21,1</b>	<b>-108%</b>	<b>-112%</b>
Cumul		61,9	81,5	80,0			



## Une filière dont le patrimoine et les réserves restent très conséquents (1/2)

Les difficultés financières de la filière sont par ailleurs à relativiser au regard de sa situation patrimoniale, et la lecture du bilan consolidé de l'institution des courses met en évidence plusieurs éléments :

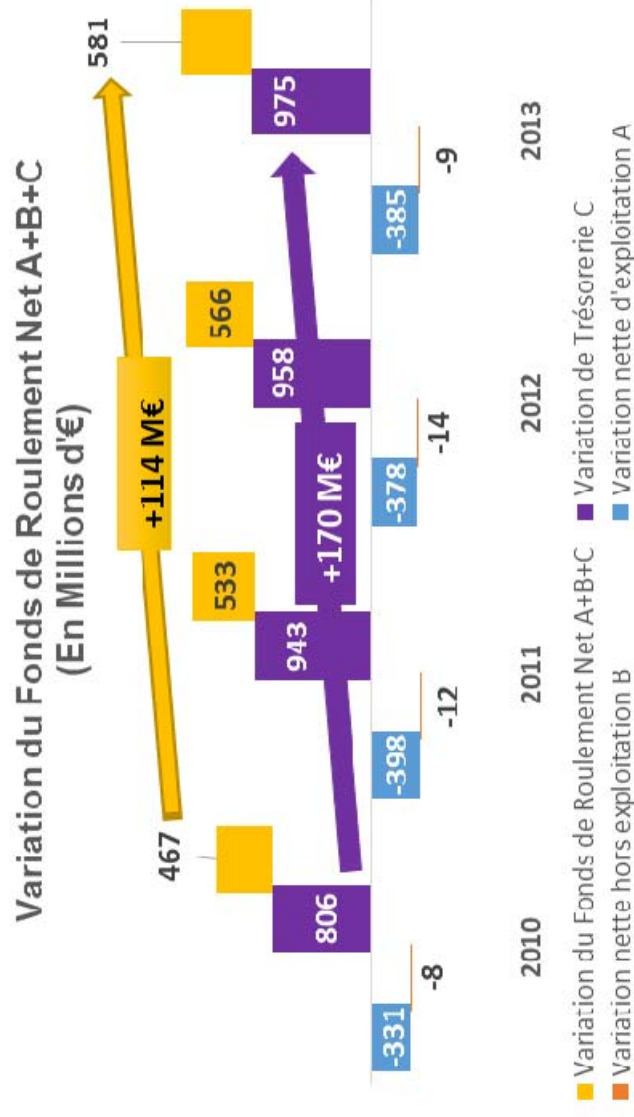
- les actifs immobilisés sont conséquents (château, domaine, siège parisien, immeubles, terrains....) et leur valeur marchande actuelle est très largement au dessus de leur valeur bilancielle ;
- une absence d'endettement, avec un taux d'endettement (mesuré ici par le ratio Dettes Financières/Fonds Propres) particulièrement bas (2,74%) et en baisse continue depuis 2010;

- Une trésorerie nette très importante et en hausse : les placements progressent (857 M€ au 31 décembre 2013 soit 125,7 M€ de plus qu'en 2010, soit +17% entre 2013 et 2010) tout comme les disponibilités (132 M€, soit une hausse de 42 M€, soit +47%, depuis 2010).

Bilan Consolidé (K€)	2010	2011	2012	2013	13-10
Actif Immobilisé	319 735	324 245	325 709	311 154	-8 581
<b>Actif circulant dont</b>	<b>938 006</b>	<b>1 065 360</b>	<b>1 110 382</b>	<b>1 113 161</b>	<b>175 155</b>
Valeurs Mobilières de Placement	731 323	814 793	844 585	857 072	125 749
Disponibilités	90 019	138 114	125 124	132 711	42 692
<b>Total Actif</b>	<b>1 257 741</b>	<b>1 389 605</b>	<b>1 436 091</b>	<b>1 424 315</b>	<b>166 574</b>
Capitaux Propres	678 150	719 993	736 245	738 304	60 154
Provisions pour Risques et Charges	70 673	82 479	103 283	103 746	33 073
Fonds Propres	748 823	802 472	839 528	842 050	93 227
Fonds Dédiés	26 501	30 641	30 332	30 595	4 094
Dettes Financières	27 185	24 632	23 835	23 049	-4 136
Dettes d'Exploitation	329 462	389 383	386 895	373 747	44 285
Autres dettes	124 567	141 073	154 425	154 017	29 450
dont Propriétaires, Jockey et intervenants	113 672	117 299	127 469	134 145	20 473
<b>Total Passif</b>	<b>1 257 741</b>	<b>1 389 605</b>	<b>1 436 091</b>	<b>1 424 315</b>	<b>166 574</b>
Dettes/Fonds Propres	3,63%	3,07%	2,84%	2,74%	

## Une filière dont le patrimoine et les réserves restent très conséquents (2/2)

- Le Tableau de financement de la filière permet de mettre en perspective la solidité financière de la filière.
- Le Fonds de Roulement Net est passé de 467 M€ en 2010 à 581 M€ en 2013, soit +114 M€ (+24%).
- La Trésorerie est passée de 806 M€ à 975 M€ soit une hausse de 170 M€ (+21%).



## Les difficultés économiques et financières rencontrées par le GIE PMH...

---

- Le Livre II note en page 22 que le « *GIE PMH doit faire face, depuis plusieurs années, à un déficit croissant comme le souligne le rapport de la Commission stratégique des Courses hippiques de Juillet 2013* ».
- Le document pointe plusieurs éléments :
  - Un résultat négatif du PMH. Le PMH a dégagé en 2012 un résultat net négatif de 12 M€. En 2013, le résultat d'exploitation est de - 13,6 M€ (incluant les coûts de maintenance et de télécommunication pour 2,9 M€). Pour 2014, le déficit d'exploitation s'élèverait à 14 M€;
  - Une détérioration du rapport charges/prélèvements qui aurait atteint 234% en 2013 et 257% en 2014;
  - Une augmentation des charges du GIE PMH avec un rapport masse salariale/prélèvements qui aurait quasiment doublé » depuis 2005, passant de 116% à 228%;
  - Des perspectives d'avenir sombres : « *Le niveau de l'activité ne devrait pas s'améliorer dans les prochaines années puisqu'il est prévu une diminution des enjeux PMH de 5% à 10% par an entre 2015 et 2020* » (page 25 du Livre II). Les charges seraient ainsi en 2020 4,5 fois plus importantes que les prélèvements, et le déficit d'exploitation serait de -16,6 M€ en 2018 contre -13,6 M€ en 2013.

## ... et les raisons invoquées

---

- Trois raisons sont avancées par la direction pour expliquer le déficit du PMH :
  - une baisse de fréquentation des hippodromes de 50% de 1994 à 2013 ;
  - une baisse des enjeux du PMH qui auraient baissé 75,3% de 1993 à 2014 en passant de 249,7 M€ à 61,7 M€ ;
  - une **inadéquation du mode de prise de paris aux guichets**. « La prise de paris « physique » sur les guichets des hippodromes, ne correspondrait plus aux attentes et aux besoins des différents types de clientèle et n'est pas adapté à l'évolution des modes de consommation et à l'attractivité des nouveaux outils numériques », peut-on lire page 29 du Livre II, sans qu'aucune étude consommateurs n'étaye cette affirmation.
- En conclusion, cette situation conduirait à une disparition inéluctable de l'activité de la prise de paris sur les hippodromes parisiens au sein de PMH :
  - le document d'information-consultation note que des mesures prises (PSE 1989-1995, PSE 2001-2003, préretraite 2004) par le GIE PMH n'ont pas été suffisantes pour faire face aux difficultés ;
  - il est précisé en page 31 : « Le constat fait par l'institution est que l'activité de prise de paris sur hippodromes, telle qu'est organisée à ce jour par le GIE PMH, est amenée à disparaître » ;
  - « Dans ces circonstances, l'institution doit organiser, en rupture complète avec le modèle ancien inéluctablement voué à disparaître, un plan de transformation ».

## Les comptes du GIE PMH sont par construction équilibrés

- Les comptes du GIE PMH sont par construction équilibrés. Ce dernier refacture ses charges aux différentes sociétés mères auxquelles il appartient, en l'occurrence France Galop et la SECF (Le Trot).
- Les produits d'exploitation du GIE sont constitués à 99% des prestations rendues sur les différents hippodromes, à savoir des vacations au cours desquelles sont encaissés par les salariés du GIE PMH les paris et versés des gains. D'autres prestations sont rendues dans les hippodromes qui représentent des sommes plus marginales.

PMH-K€	PMH- Compte de Résultat Condensé K€		
	2013	E2014	B2015
Produits d'exploitation	19 105	19 638	19 346
Charges d'Exploitation	19 042	19 537	19 324
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>63</b>	<b>101</b>	<b>23</b>
Résultat financier	-19	-20	-23
Résultat exceptionnel	-44	-81	
<b>Résultat net</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

PMH-K€	PMH- Compte de Résultat Condensé K€		
	2013	E2014	B2015
Produits d'exploitation	18 126	18 442	18 635
Prestations aux membres	734	664	670
Autres prestations aux membres	73	40	13
Prestations diverses	18 933	19 146	19 318
Montant net des prestations services	95	440	
Reprises sur provisions et amort	77	52	28
Transfert de charges			
Autres produits			
<b>Total des Produits</b>	<b>19 105</b>	<b>19 638</b>	<b>19 346</b>

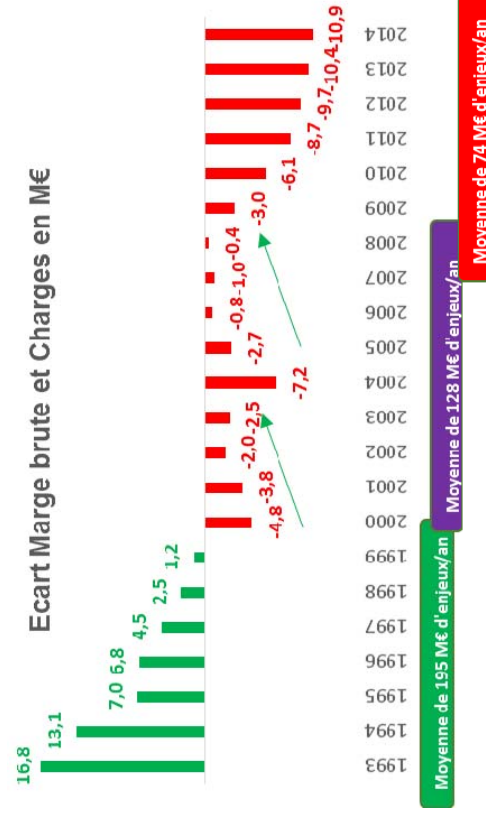
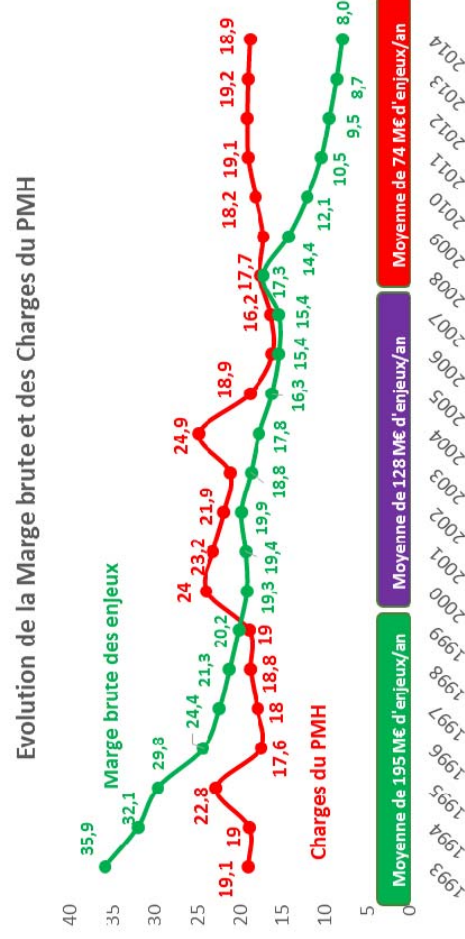
  

PMH- Compte de Résultat Condensé K€	2013			E2014			B2015		
	19 042	19 537	19 324	11 104	11 165	10 896	5 027	5 672	5 613
<b>Charges d'Exploitation dont</b>	<b>19 042</b>	<b>19 537</b>	<b>19 324</b>	<b>11 104</b>	<b>11 165</b>	<b>10 896</b>	<b>5 027</b>	<b>5 672</b>	<b>5 613</b>
Salaires et Traitement									
Charges Sociales									
Services Exterieurs									

85%

## Un « effet de seuil » à 150 M€ dont ne bénéficie plus le PMH depuis 2000

- Compte tenu de la multiplicité des guichets nécessairement incompressibles pour satisfaire les attentes de parieurs dans les différents hippodromes et à différents moments de la journée et de la semaine, le PMH est tributaire d'un effet de seuil pour que la marge brute après prélèvements dégagée par la prise de paris couvre les charges nécessaires à leur enregistrement. Cet effet de seuil se situe environ à 150 M€ d'enjeux qui ont été collectés pour la dernière fois en 1999 ! La notion d'effet de seuil est illustrée par les graphiques ci-dessous.
- De 1993 à 1999 avec une moyenne annuelle des enjeux collectés de 195 M€, la marge brute des enjeux du PMH a couvert les charges.
- De 2000 à 2008, le PMH subit un premier « effet de seuil » avec une moyenne annuelle des enjeux qui tombe à 128 M€ mais avec des écarts entre la marge brute et les charges qui ont été néanmoins réduits sur la base d'une réduction des charges.
- De 2009 à 2014, le PMH subit un second « effet de seuil » avec une moyenne annuelle des enjeux collectés qui s'effondre à 74 M€ et une marge brute qui dévise de 17,3 M€ à 8 M€ en 2014 avec des charges qui sont toutefois contenues de 2011 à 2014.



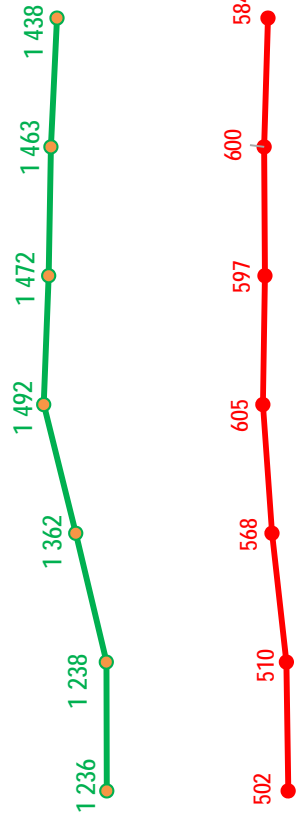
# L'effet de seuil du PMH et l'effet de masse du PMU

- L'effet de masse du PMU est sans commune mesure avec celui du PMH, avec des enjeux qui de surcroît ont augmenté au même rythme que les charges d'exploitation, soit une hausse cumulée de 16,5% entre 2008 et 2014.

- Le résultat net généré par le PMU est passé de 736 M€ à 850 M€ de 2008 à 2014, soit une hausse de 15,4%, avec un poids dans la marge brute qui est passé de 59,6% à 59,1%.

- Cette forte rentabilité montre l'importance de l'effet de masse que représentent les enjeux. La moyenne de ces derniers a été de 9,3 Mds d'€ entre 2008 et 2011 et de 9,7 Mds d'€ entre 2012 et 2014 (effet des paris en ligne).

PMU - Marge Brute Après Prélèvements et Charges d'Exploitation - M€

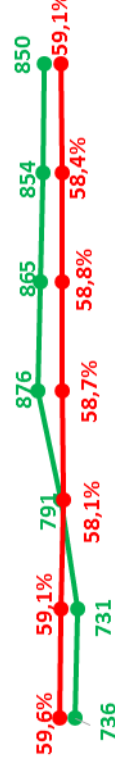


Moyenne de 9,4 Mds € d'enjeux/an

Moyenne de 10,3 Mds € d'enjeux/an

2 008 2 009 2 010 2 011 2 012 2 013 2 014

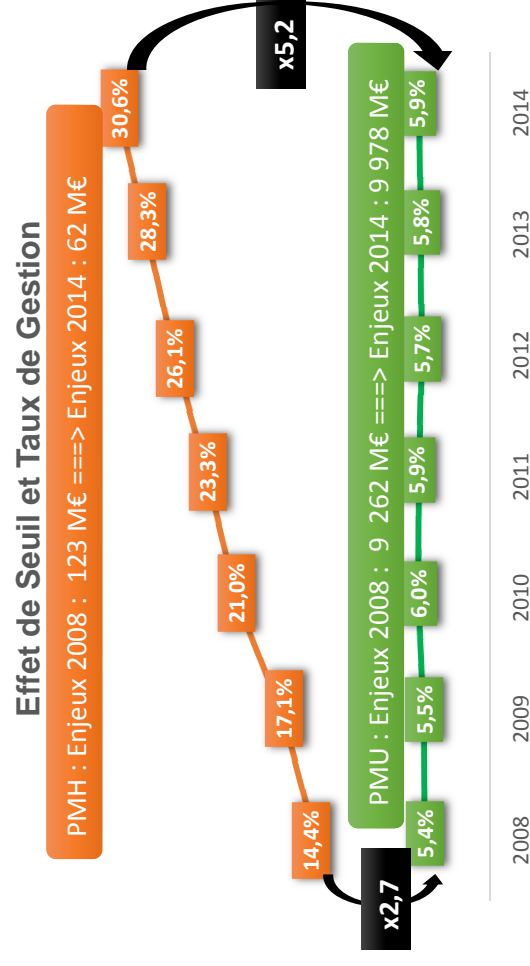
Résultat net en M€ et en % de la Marge brute ap. Plv



2 008 2 009 2 010 2 011 2 012 2 013 2 014

## Effet de masse et taux de gestion

- Les effets de seuil et de masse sont illustrés avec le graphique ci-dessous.
- En 2008, pour collecter 1 € d'enjeu, il était nécessaire d'engager 5,4 cts de charges d'exploitation au PMU et 14,4 cts au PMH, soit 2,7 fois plus.
- En 2014, il fallait engager 5,9 cts au PMU et 30,6 cts au PMH toujours pour collecter 1 €, soit 5,2 fois plus.
- Cet écart tient au fait que le PMH ne bénéficie pas de l'effet de masse des enjeux du PMU (en 2014, les enjeux du PMU sont 162 fois plus importants que ceux du PMH) et que son effet de seuil à 150 M€ d'enjeux s'est effondré depuis 1999.





## Un « déficit » insignifiant pris globalement

---

- Compte tenu des effets de seuil et de masse, mais aussi du rôle dévolu à PMH au sein de l'institution des courses, la notion de « déficit » du GIE PMH apparaît donc dénuée de sens. Il s'agit de regarder la rentabilité globale des prises de paris, tout canal confondu.
- De plus, la multiplicité et la complémentarité des canaux de paris (réseau, internet, hippodromes, PMU City) confèrent une cohérence au tout et permettent à chaque réseau de faire bénéficier aux autres réseaux de ses externalités positives : l'effet de masse du réseau et d'internet couvre très largement l'absence d'effet de seuil du GIE PMH. Les hippodromes constituent une « vitrine » et un lieu d'apprentissage des jeux tout comme les points de vente où les joueurs se forment et se perfectionnent et vont ensuite de manière autonome jouer en ligne, etc... La présence de guichetiers permet non seulement d'humaniser la prise de paris mais offre une connaissance immédiate des habitudes et du ressenti des joueurs que ne peut offrir une borne ou une prise de paris en ligne.
- De manière globale, chaque réseau produit des externalités positives sur les autres et la notion de « déficit » doit être appréciée au niveau agrégé de la filière et non au sein de chaque société ou GIE. Et les effets de masses sont sans commune mesure entre le PMU et le GIE PMH.

## La nécessité de penser « global »

- Les complémentarités et les externalités positives des différents canaux de prises de paris sont illustrées par les deux graphiques ci-contre.
- L'impact du GIE PMH sur le taux de gestion du PMU est de seulement 1 point de base. En globalisant les deux GIE, chaque euro d'enjeu collecté nécessiterait ainsi 6 cts de charges de gestion contre 5,9 cts, soit une hausse de 1,7% du taux de gestion.
- L'impact sur le résultat net est tout aussi insignifiant. Le taux de résultat net passerait de 8,5% à 8,4% soit 1 point de base, soit une baisse de 1,2% du taux.

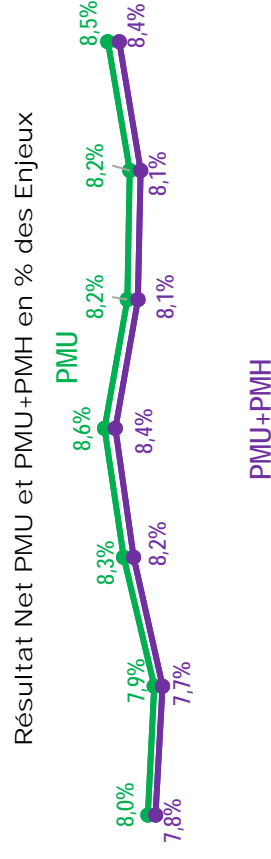
Taux de gestion (1) PMU et PMU+PMH



(1) taux de gestion = Charges de gestion/Enjeux

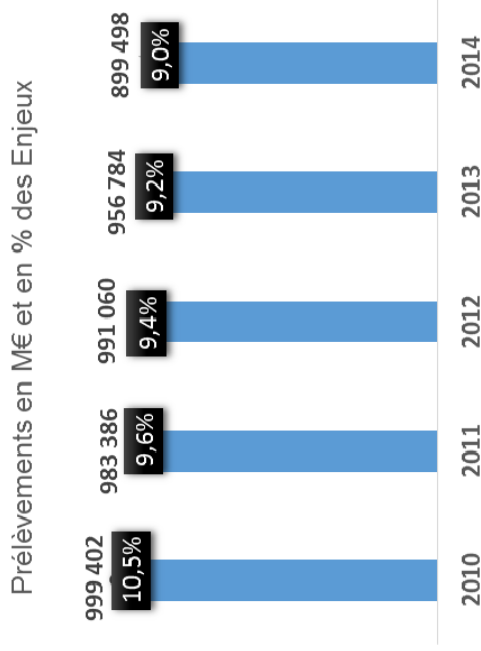
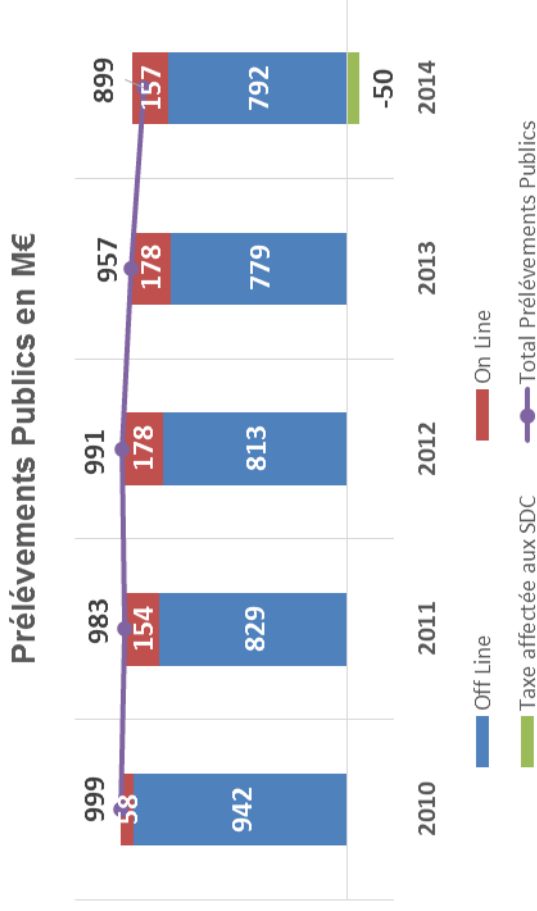
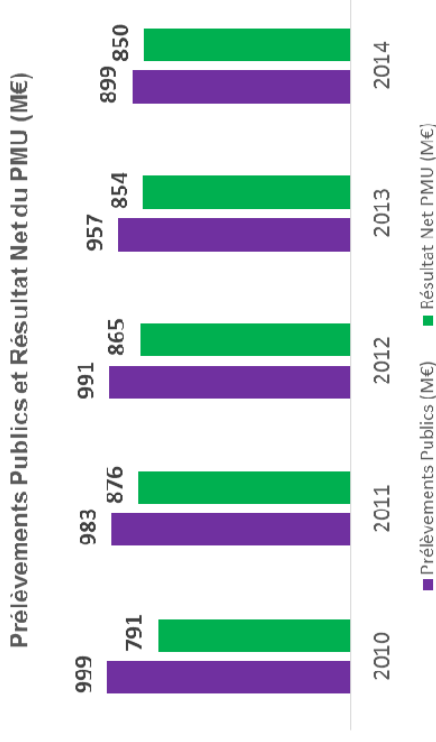
- L'appréciation des résultats de la filière doit donc se faire de manière globale et non GIE par GIE. Au niveau global, nous avons montré plus haut que ce qui posait problème n'était pas tant les résultats de la filière, qui demeurent positifs et conséquents, que les décisions des sociétés de courses de verser des encouragements (dont la hausse continue a été constamment supérieure à l'inflation) à des niveaux au-dessus des résultats d'exploitation.

Résultat Net PMU et PMU+PMH en % des Enjeux



## Retour sur les prélèvements de l'Etat (1/2)

Par le biais de la fiscalité (voir ci-après les différents taux), l'Etat prélève une somme totale non négligeable sur la filière. Les prélèvements publics (TVA, taxe complémentaire pour la filière, Sécurité Sociale (1,8%), Centre National pour le Développement du Sport) sur les jeux (off line et on line)) sont calculés en pourcentage des enjeux collectés. La baisse des prélèvements est essentiellement liée à la baisse des enjeux. En 2014, l'Etat a ainsi prélevé sur les enjeux collectés 899,5 M€, soit plus que le résultat net du PMU qui a été de 850 M€.



## Retour sur les prélèvements de l'Etat (2/2)

Les taux de prélèvement ont évolué comme suit :

- de 2011 à 2013, le prélèvement d'Etat sur les enjeux hippiques « off-line » et « online » avait été ramené de 5,7% à 4,6% en compensation de l'affectation au budget de l'Etat de la redevance de 8% initialement prévue au profit des « sociétés-mères » sur les enjeux hippiques des opérateurs « en ligne » agréés par l'ARJEL (mesure qui avait vocation à être transitoire). En grande masse en 2011 et 2012, la baisse du taux de prélèvements de l'Etat a fait passer les prélèvements de 612 M€ à 607 M€ alors que la taxe de 8% fait passer de 69,9 M€ à 77,7 M€ les prélèvements, soit un manque à gagner de 7,8 M€ pour le PMU ;

- à compter du 1er janvier 2014, le prélèvement d'Etat passe de 4,6% à 5,3% sur les enjeux hippiques « off-line » et « online » et la redevance « filière » au profit des « sociétés-mères » est fixée à 5,9% sur les enjeux hippiques des opérateurs « online » agréés par l'ARJEL (cette dernière redevance est passée à 6,1% à compter du 1er janvier 2015).

Les tableaux ci-contre résument les prélèvements publics par type de taxe et de paris en 2014, 2013 et 2012.

Les taux ont été les suivants en 2014 :

	Hippique		Sportif	Poker (2)
	on-line	off-line		
- Prélèvement d'Etat : (4)	5,3%	5,3%	5,7%	1,8%
- Prélèvement Sécurité Sociale : (4)	1,8%	1,8%	1,8%	0,2%
- Prélèvement au CNDS : (3)	-	-	1,8%	-
- Prélèvement internet "filière" : (1)	5,9%	-	-	-

(1) Prélèvement d'Etat, applicable aux opérateurs de paris en ligne, destiné aux Sociétés de Courses.

(2) Ces taux font l'objet de plafonnements "par donne".

(3) Contribution au profit du Centre National pour le Développement du Sport (CNDS).

(4) Soit un prélèvement total de 7,1% pour les paris hippiques ; le taux de 5,3% étant ajustable par décret entre 4,6% et 5,7%.

Des modifications significatives sont intervenues à effet du 1<sup>er</sup> janvier 2014. En 2013 et 2012, les taux étaient les suivants :

	Hippique		Sportif	Poker (2)
	on-line	off-line		
- Prélèvement d'Etat :	4,6%	4,6%	5,7%	1,8%
- Prélèvement Sécurité Sociale :	1,8%	1,8%	1,8%	0,2%
- Prélèvement au CNDS : (3)	-	-	1,8%	-
- Prélèvement internet (ex. "filière") : (1)	-	8,0%	-	-

(1) Redevance initialement destinée aux "sociétés-mères", transformée en prélèvement d'Etat, applicable à l'opérateur de paris en ligne à compter de la date de son agrément.

(2) Ces taux font l'objet de plafonnements "par donne".

(3) Contribution au profit du Centre National pour le Développement du Sport (CNDS).

## 2.4. Analyse de l'argumentaire juridique selon lequel il n'y a pas de transfert d'activité en cas de reprise par PMU

## Rappel de la loi et de la jurisprudence : autonomie et identité propres (1/2)

---

- L'article L. 1224-1 du Code du travail est destiné à assurer la stabilité des emplois aux salariés. Pour que cet article soit applicable il faut caractériser l'existence d'« entité économique autonome conservant son identité et dont l'activité est poursuivie ou reprise ».
- A titre liminaire, il convient de rappeler qu'aucune disposition légale n'impose à l'employeur de maintenir son entreprise en activité pour la seule fin d'assurer une stabilité d'emploi à son personnel. La cessation volontaire d'activité entraîne l'extinction des contrats de travail, sauf à démontrer une fraude ou légèreté blâmable de l'employeur. Ainsi, des licenciements provoqués par la disparition d'une société, telle une filiale au sein d'un groupe dont l'activité propre spécialisée n'est reprise par aucune autre société et dont le personnel n'était lié qu'avec elle, ne peuvent être critiqués sur le fondement de l'article L. 1224-1 du Code du travail (Cass.soc., 11 déc. 1968).
- Néanmoins, et de façon spécifique concernant un GIE, il a pu être jugé que sa dissolution qui s'accompagne de la cession de ses activités à une société emporte une modification dans la situation juridique de l'employeur lorsque cette opération constitue le transfert d'une entité économique autonome conservant son identité et dont l'activité a été poursuivie ou reprise (Cass. soc., 10 juin 1997). D'où la nécessité de s'interroger sur le caractère autonome et de permanence de l'identité dont l'activité est poursuivie.
- Pour être considérée comme autonome, l'entité transférée doit disposer d'une organisation propre (des salariés spécifiquement affectés à l'activité transférée), poursuivre un objectif propre (de production, de service).

## Rappel de la loi et de la jurisprudence : autonomie et identité propres (2/2)

---

- La permanence de l'identité s'apprécie selon la technique du faisceau d'indices : plusieurs indices sont nécessaires mais aucun n'est à lui seul suffisant. C'est cette technique qui permet au juge de déterminer si l'entité a, oui ou non, conservé son identité. Pour déterminer si les conditions d'un transfert d'une entité sont remplies, il y a lieu de prendre en considération l'ensemble des circonstances de fait qui caractérisent l'opération, notamment :
  - le type d'entreprise ou d'établissement dont il s'agit ;
  - le transfert ou non d'éléments corporels, tels que les bâtiments et les biens mobiliers, (il a pu être jugé par la CJUE que le transfert de la propriété des éléments d'exploitation entre prestataires successifs n'est pas une condition nécessaire tandis qu'un transfert de leur jouissance n'est pas une condition suffisante de l'application de la directive) ;
  - la valeur des éléments incorporels au moment du transfert ;
  - la reprise ou non de l'essentiel des effectifs par le nouveau chef d'entreprise (la cour de cassation dans un arrêt du 13 mai 2008 a considéré que " la reprise d'une partie seulement des salariés" ne peut suffire à exclure le transfert d'une entité économique autonome au sens de l'article L. 1224-1 du Code du travail, là où, au contraire, les juges du fond l'avaient exclu au motif qu'un tiers seulement des salariés affectés à une activité sociale avait été repris par une autre association) ;
  - le transfert ou non de la clientèle ;
  - ainsi que le degré de similarité des activités avant et après le transfert, (une simple modification des conditions d'exploitation par le cessionnaire ne peut suffire en elle-même à affecter l'identité de l'entité cédée et ne met pas obstacle à l'application de l'article L. 1224-1 du Code du travail (Cass. soc., 10 juill. 2007), de même des modifications dans les techniques de fabrication ou les modalités de distribution de produits ne sont pas considérées comme changeant l'objet de l'entreprise reprise ;
  - et la durée d'une éventuelle suspension de ces activités.

## Rappel de la loi et de la jurisprudence : la notion de « collusion frauduleuse »

---

- Si aucune disposition légale n'impose à l'employeur de maintenir son entreprise en activité pour la seule fin d'assurer une stabilité d'emploi à son personnel, à l'inverse, il ne peut être procédé à des licenciements afin de "préparer le terrain" pour un futur employeur. Le dessein frauduleux réside dans l'intention du cédant de l'entité économique de livrer au cessionnaire une entreprise nue, dépouillée de ses salariés, afin que celui-ci mette en place un nouveau personnel tout en faisant sciemment échec à la loi (Cass. soc., 9 juin 1971). La circonstance que les salariés, après que le cédant les a licenciés, ont été réembauchés par le cessionnaire ne lève pas les soupçons de fraude. Par ce biais, ce dernier trouve en effet le moyen de déchoir les salariés de leur ancienneté et de se soustraire à l'exécution des contrats conclus avec l'employeur initial, en organisant la conclusion de nouveaux contrats à des conditions moins favorables. La jurisprudence parle de « collusion frauduleuse » lorsque cette volonté est partagée entre un cédant et un cessionnaire qui demande au premier d'invoquer un motif économique fallacieux.
- La Cour de cassation juge que « le licenciement d'un salarié prononcé à l'occasion du transfert d'une entité économique autonome dont l'activité est poursuivie, est privé d'effet ». Dès lors, elle en conclut que « le salarié peut, à son choix, demander au repreneur la poursuite du contrat de travail illégalement rompu ou demander à l'auteur du licenciement illégal la réparation du préjudice en résultant ».
- La continuité de l'entreprise n'empêche pas le nouvel employeur de procéder à des licenciements pour motif économique dans le cadre de « mesures de réorganisation ». L'employeur doit alors justifier d'un motif économique revêtant les caractères d'une cause réelle et sérieuse de rupture, soit le plus souvent une suppression de poste consécutive à la réorganisation de l'entreprise transférée.
- Dans le cas du GIE PMH, l'application de l'article L.1224-1 priverait le PMU d'un motif économique pour un éventuel PSE car le déficit structurel invoqué pour justifier le PSE n'existerait plus du fait de la fusion des charges et des produits entre PMH et PMU au sein d'une seule société.



## Solution interne, solution externe : pourquoi une différence sur le plan juridique ?

---

- Deux projets de transformation auraient été envisagés par l'institution des courses, selon le Livre II (pages 32 à 35) :
  - Un projet « d'externalisation de l'activité de prise de paris sur hippodrome en dehors de l'institution », soit un projet de « transfert total » de l'activité, avec « application de l'article L. 1224-1 du Code du travail », c'est-à-dire transfert de tous les contrats de travail des salariés du GIE PMH « de plein droit ». Cette solution est donc de loin la plus intéressante socialement puisque tous les salariés conserveraient leur emploi et les avantages acquis (salaire notamment);
  - Un projet « de transformation au sein de l'institution des courses hippiques », comprenant l'externalisation de la gestion des paris sur l'hippodrome de Deauville selon un « projet de transfert à CPM », et un projet de transformation de l'activité restante (les hippodromes de la région Ile-de-France et celui de Chantilly en Picardie) au sein de PMU, entraînant la suppression de « l'ensemble des postes actuels du PMH », soit 209 emplois en CDI.
- Ce distinguo juridique se justifierait par le fait que le projet élaboré au sein de PMU serait d'une « autre nature » que l'activité actuellement effectuée par PMH étant donné qu'il s'agit d'un « projet marketing visant à s'adapter aux nouveaux modes de consommation », en particulier à travers les canaux numériques (smartphones, tablettes, notamment), selon la direction de PMH.
- Pourtant, même effectuée demain au sein de PMU, il s'agira toujours de la prise de paris sur les hippodromes parisiens, qui est l'objet social même du PMH. L'argument du changement de nature de l'activité ne semble pas avéré.

## L'exclusion de Deauville et de la Caisse centrale : une externalisation partielle permettant de maximiser les économies de frais de personnel

---

- Tel que présenté dans le Livre II, le projet dit de « transformation » de l'activité de PMH est en fait un projet de cessation d'activité avec une reprise partielle au sein de PMU. En effet, deux missions actuellement assurées par PMH ne le seraient plus demain par PMU. Il s'agit de :
  - la prise de paris sur l'hippodrome de Deauville : « Les sociétés mères envisagent d'externaliser l'exploitation de la gestion des paris sur l'hippodrome de Deauville auprès du prestataire CPM », qui assure déjà l'exploitation des hippodromes à proximité (Clairefontaine, Caen, Cabourg), selon la page 36 du Livre II ;
  - la gestion de la Caisse Centrale au sein des hippodromes parisiens : « projet de transfert à une société de transport de fonds sous l'égide des sociétés mères » (page 38), en fait à la société Loomis qui assure déjà le transport de fonds sur ces hippodromes.
- Ce choix de transférer une partie seulement des activités de PMH chez PMU a au moins deux avantages pour l'institution :
  - réaliser des économies de frais de personnel, en externalisant une partie des personnels, dont les 8,7 ETP (5,7 ETP employés et trois ETP cadres) affectés à la caisse centrale, et en supprimant les frais de déplacement liés à la prise des paris à Deauville, puisque aucun salarié de PMH n'est dédié à cet hippodrome, soit environ 250 k€/an (frais de déplacement et de séjour pour une quarantaine de réunions par an) ;
  - présenter un projet qui ne s'apparente pas à un transfert total d'activité chez PMU, puisqu'il est partiellement externalisé.
- Rappelons que la solution interne à l'institution a la préférence des sociétés de courses. Elle serait la seule permettant de déployer le projet marketing de l'institution et d'exploiter les bases de données du PMU. Pourtant, un prestataire de services s'adapte en général à la stratégie mise en œuvre là où il intervient.

## La mutation technologique prévue dans le projet est la poursuite d'une évolution entamée il y a dix ans

- Parmi les conséquences juridiques avancées du projet de transformation au sein de PMU il y a « la mutation technologique de l'activité par l'automatisation de la prise de paris » (page 38 du Livre II). Rappelons que la mutation technologique est l'un des motifs justifiant un licenciement économique, aux côtés des difficultés économiques, de la sauvegarde de la compétitivité et de la cessation d'activité. Avancer cet argument est pour la direction un moyen supplémentaire de justifier son projet dont la conséquence est la suppression de 209 emplois en CDI.
- La mutation technologique invoquée est plus la poursuite d'une évolution déjà à l'œuvre depuis dix ans sur les hippodromes qu'autre chose :
  - introduction progressive des bornes automatiques sur les hippodromes depuis 2004. Contrairement à ce qui est écrit page 37 du Livre II, le projet ne comprend pas « l'achat par les sociétés mères de 570 bornes destinées à équiper les 7 hippodromes parisiens ». Le projet consisterait en l'installation de 270 bornes, puisqu'environ 300 bornes sont déjà en service ou en stock sur les hippodromes parisiens, et en l'équipement en monnayeurs de celles qui en sont dépourvues (environ 150) ;
  - introduction de la carte bleue sur tous les guichets il y a deux ans.
- **Au total, l'équipement numérique prévu dans le projet relativement modeste :**
  - achat de 30 à 50 terminaux permettant une prise de paris mobile, qui « auront vocation à être déplacés d'un site à l'autre selon les besoins » ;
  - les terminaux mobiles sont destinés en priorité aux « endroits où les parieurs sont éloignés des bornes et des comptoirs, notamment dans les restaurants et les salons, et lors des événements ».
- Enfin, les évolutions techniques semblent faibles, selon les documents que nous avons reçus :
  - « L'appliquatif sur les terminaux mobiles étant **identique aux applicatifs utilisés existants**, la prise en main est rapide » ;
  - « Les nouvelles technologies appliquées **correspondent à des équipements existants**. Ils ne nécessitent pas de savoir-faire particuliers ».

## Il existe actuellement un parcours clients sur les hippodromes parisiens, et le métier de guichetier connaît déjà une certaine polyvalence

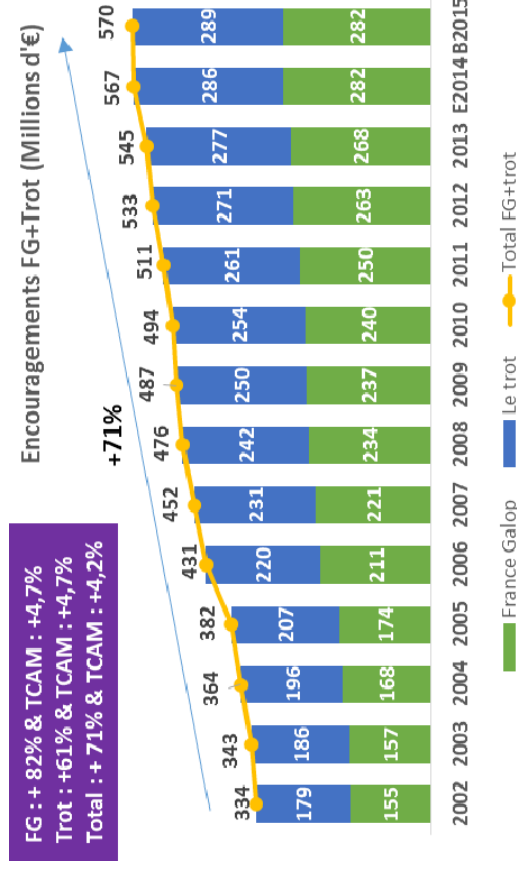
---

- La présentation du projet de transfert d'activité au sein de PMU faite dans le Livre II laisse penser qu'il y a une rupture entre l'activité actuelle des guichetiers de PMH et celle des futurs conseillers commerciaux de PMU. « Le GIE PMU envisagerait la création d'un parcours client sur les hippodromes parisiens et, dans ce cadre, organiserait une transformation complète des métiers et des modes d'exploitation, en substituant à l'activité actuelle d'enregistrement physique des paris sur les hippodromes parisiens une activité d'accompagnement et de conseil à la prise de paris adaptée à différents types de clientèle » (page 37).
- En fait cette présentation ne correspond pas à la réalité de l'activité de PMH :
  - Parcours client déjà existant sur les hippodromes, avec une segmentation de la clientèle : lieux dédiés aux gros parieurs (espaces Privilège), accompagnement et conseil des groupes pris en charge dans les restaurants, conseils et explications délivrés aux parieurs néophytes aux points d'accueil dédiés (espaces Information paris, avec une initiation possible aux paris) ;
  - Enregistrement automatique des paris déjà possible sur les bornes ;
  - L'activité d'une partie des guichetiers de PMH consiste déjà pendant toute la réunion à conseiller et accompagner les parieurs ou futurs parieurs. En effet, quinze d'entre eux (dont 14 volontaires) constituent l'équipe Accueil information active : 11 salariés animateurs, dont un titulaire, auxquels s'ajoutent 4 animateurs ponctuels, assurent l'accueil au niveau des espaces Information paris, accompagnent les groupes dans les restaurants, notamment.
- En conclusion, le travail des guichetiers de PMH inclut déjà une certaine polyvalence et n'est pas cantonné à la prise de paris et au paiement des gains.

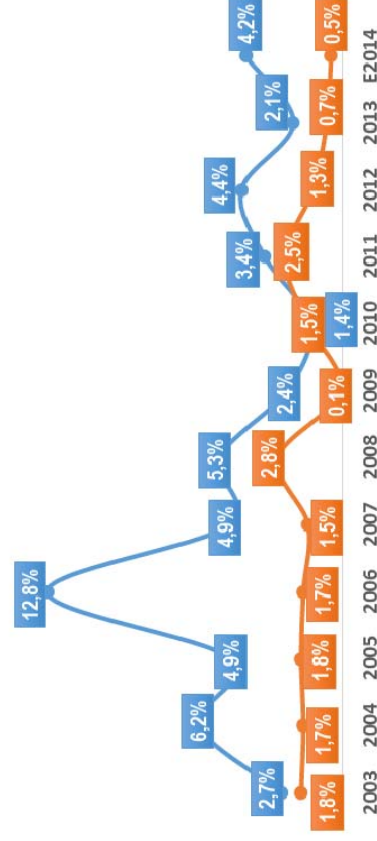
## 2.5. Analyse de la stratégie passée et future de la filière hippique

# Une politique très volontariste de distribution des encouragements dont les hausses ont été très largement supérieures à l'inflation

- Les encouragements ont depuis 2010 augmenté de manière continue à un rythme annuel moyen de 4,2%, soit 2,8 fois l'inflation annuelle moyenne sur la même période, couvrant ainsi largement les hausses des charges d'exploitation de la filière décrites dans le Livre II.
- De 2002 à 2014, les encouragements auront augmenté de 71% passant de 334 M€ en 2002 à 570 M€ en 2014 avec pour :
  - France Galop : une hausse annuelle moyenne de 4,7% soit une hausse à un rythme 3 fois plus élevé que l'inflation, conduisant à une hausse cumulée de 82%, soit 289 M€ en 2014 contre 179 M€ en 2002.
  - Le Trot : une hausse annuelle moyenne également de 4,7% représentant 3 fois le niveau de l'inflation annuelle, soit une hausse cumulée de 61%.



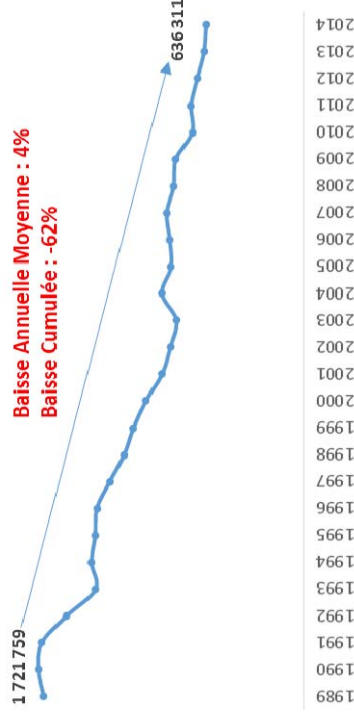
Evolutions Comparées des Encouragements Trot +Galop et Inflation



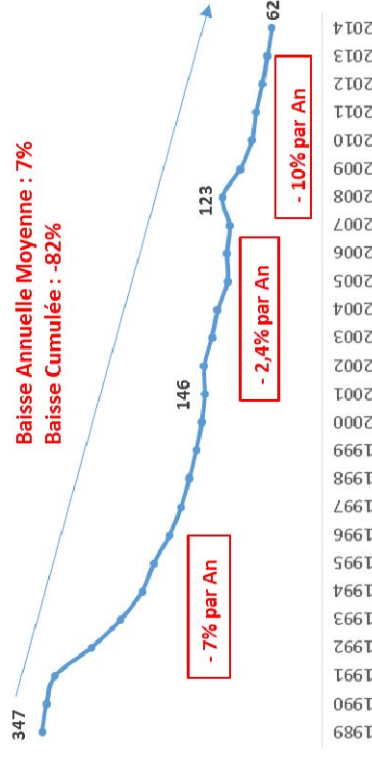
# Les efforts ont porté sur le développement du réseau PMU et des paris en ligne, au détriment de l'activité sur les hippodromes

- L'activité du PMH a reculé de manière importante depuis de nombreuses années et l'institution n'a pas mis en place de mesures volontaristes pour endiguer la baisse de la fréquentation des hippodromes. Elle s'est en revanche consacrée via le PMU à densifier le réseau en y déployant des moyens financiers très importants. De plus, de nombreux moyens pour élargir les modalités de prise de paris ont été développés (PMU City, internet fixe, mobiles, carte PMU...).
- Depuis le début des années 2000, la suppression de l'« arrêt de 13 heures », qui limitait à la matinée la possibilité de parier dans le réseau PMU, donc avant le démarrage des courses de l'après-midi dans les hippodromes, a contribué à la baisse de fréquentation des hippodromes et donc des prises de paris en dur.
- Aujourd'hui, la retransmission permanente en direct des courses hippiques dans les points PMU, ouverts aux paris toute la journée et en soirée parfois - les Espaces courses sont ouverts 7 jours sur 7 -, la possibilité de regarder les courses sur son écran de télévision et de parier via son application mobile ou Allo Pari sont autant d'éléments limitant les paris en dur sur les hippodromes, au détriment du chiffre d'affaires de PMH. Or, rien n'a été envisagé par l'institution pour enrayer cette tendance, jusque-là très favorable au PMU.

## Entrées dans les Hippodromes



## Enjeux en M€ pris dans les Hippodromes

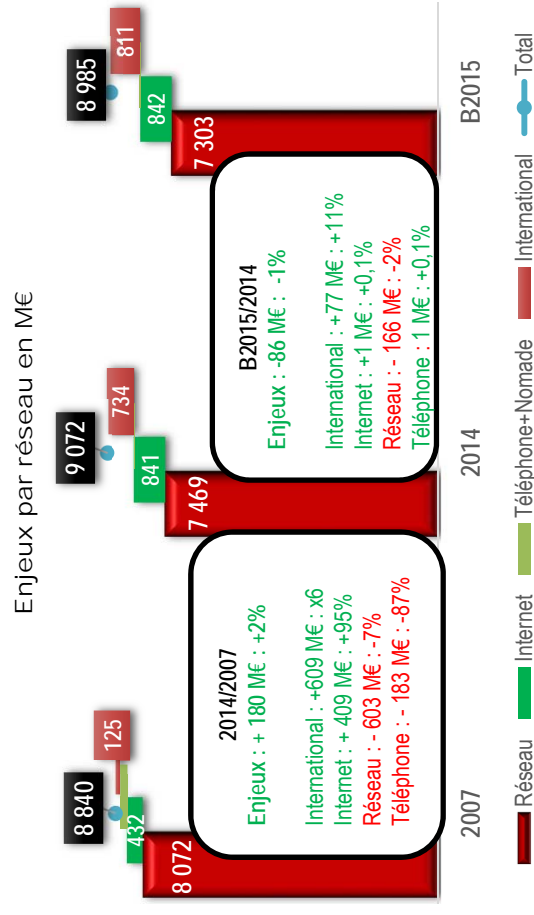


# Depuis des années une cannibalisation par le réseau de PMU et les paris en ligne...

- L'institution a anticipé de manière concluante l'ouverture des jeux en ligne et les prises de paris sur Internet. Entre 2007 et 2014, les enjeux pris sur Internet ont augmenté de 95% à 841 M€ et ceux à l'international ont été multipliés par 6 pour s'élever à 609 M€.
- Parallèlement, grâce aux efforts et moyens importants déployés par le PMU, la baisse des enjeux pris dans le réseau n'a été que de 7% sur la même période alors que les enjeux pris dans les hippodromes se sont effondrés de 50% en raison d'une cannibalisation par le Online d'une partie des enjeux sur les hippodromes et par l'absence d'une stratégie d'endiguement de la baisse de la fréquentation.

- Le Livre II souligne bien à cet effet que les efforts ont porté sur la baisse des charges (plans sociaux et pré retraite) et non sur une stratégie d'endiguement de la baisse de fréquentation.

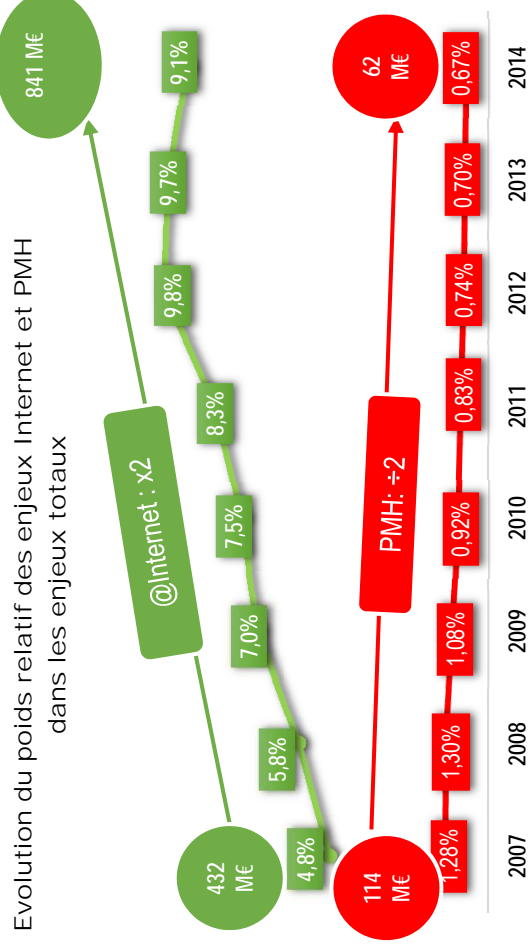
Enfin, le calendrier des réunions tel qu'il est arrêté par les sociétés de course accentue cette cannibalisation. Ainsi, la tenue de réunions le matin en province, de plus en plus nombreuses depuis quelques années, ne fait pas les affaires du PMH. Elle est pourtant assumée. « On explique à nos actionnaires [les sociétés de courses] que plus ils mettent de réunions le matin, plus le chiffre d'affaires accentue sa baisse, affirme la direction de PMH lors de la réunion de CE du 6 janvier 2014, soit un an avant l'annonce de la cessation d'activité. Ils ont une contrainte qui est de faire en sorte que le programme apporte le plus de recettes possible et cela prend en compte le réseau [de PMU] qui est bien plus gros que nos petits hippodromes. **Ce qu'ils perdent sur les hippodromes est regagné de manière plus importante sur l'ensemble du réseau. C'est un choix qui ne nous est pas favorable** ».





## ... dont la conséquence est la marginalisation croissante des enjeux sur les hippodromes parisiens

- Absence de stratégie pour redynamiser les entrées sur les hippodromes et cannibalisation du « Online » se traduisent par un effondrement du poids relatif des enjeux pris dans les hippodromes entre 2007 et 2014. En 2007, les enjeux pris dans les hippodromes qui pesaient 1,28% du total, ne représentent en 2014 plus que 0,67%, soit une réduction de 50% et marginalisation croissante des prises de paris en dur.
- Impossibilité pour PMH de mettre en œuvre une quelconque stratégie marketing sur les hippodromes afin de reconquérir une clientèle qui préfère parier de chez elle ou dans le réseau PMU :
  - les hippodromes parisiens appartiennent aux sociétés de courses, et PMH n'a jamais eu la possibilité d'y apparaître en tant que marque, contrairement à PMU, qui fait déjà sa promotion via les soirées qu'il organise en marge des courses hippiques lors de certaines nocturnes (les « Before de l'hippodrome by PMU ») ;
  - PMH ne dispose d'aucun moyen (financier ou humain) de développement, pas plus commercial que marketing. « Un des problèmes est que l'on ne connaît pas notre clientèle », affirme sa direction. Aujourd'hui, les bases de données et les fichiers clients sont l'exclusivité de PMU (la fusion récente du fichier des clients importants détenant un compte pour parier s'est faite au profit de PMU), qui par ailleurs dispose d'une équipe marketing de 140 personnes.



## Les guichetiers de PMH n'ont pas été formés à la relation client depuis des années... (1/2)

---

- Constat du faible nombre de guichetiers de PMH formés à la relation client depuis 2011, alors que chaque année depuis quatre ans cette compétence est inscrite parmi les deux ou trois axes prioritaires du plan de formation de l'entreprise, comme l'indique le tableau ci-dessous. Au total :
  - moins de 60 guichetiers formés à la relation client entre 2011 et 2014 ;
  - durée de cette formation extrêmement faible : de un à deux jours par an seulement.
- Pourquoi aucun véritable stage de formation n'a-t-il été envisagé pour adapter les personnels à l'évolution du métier ? N'était-il pas possible d'organiser des formations sur le lieu de travail afin de contourner l'obstacle de l'organisation de sessions de formation dans un centre peut-être difficilement accessible pour certains salariés habitant la province ou en grande banlieue ?
- Obligation pour l'employeur d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail et de veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi, rappelée régulièrement par la Cour de cassation :
  - Article L. 6321-1 du Code du travail : « l'employeur assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations. Il peut proposer des formations qui participent au développement des compétences, ainsi qu'à la lutte contre l'illettrisme. Les actions de formation mises en œuvre à ces fins sont prévues, le cas échéant, par le plan de formation » ;
  - Article L. 1233-4 du Code du travail : « le licenciement pour motif économique d'un salarié ne peut intervenir que lorsque tous les efforts de formation et d'adaptation ont été réalisés (...)».

# Les guichetiers de PMH n'ont pas été formés à la relation client depuis des années... (2/2)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Axes prioritaires du plan de formation</b>	1) les produits 2) le commercial (savoir transformer un visiteur en client, accueil clientèle...) 3) les langues étrangères	1) les produits 2) le commercial (savoir transformer un visiteur en client, accueil clientèle...) 3) les langues étrangères	Au titre de l'adaptation au poste de travail: 1) Relation client 2) Formations liées à l'hippodrome 3) Sensibilisation à la lutte contre le blanchiment Au titre de du maintien de l'employabilité et l'évolution des emplois: 1) Langues étrangères 2) Informatique	Au titre de l'adaptation au poste de travail: 1) Relation client 2) Sécurité 3) Les produits Au titre de du maintien de l'employabilité et l'évolution des emplois: 1) Actualisation des compétences 2) Secourisme	Parcours des guichetiers et des salariés du Club privilège: 1) Relation client 2) Anglais technique 3) Sécurité
<b>Durée de la formation commerciale</b>	Savoir transformer un visiteur en client: 1 jour Accueil clientèle : 1 jour	Savoir transformer un visiteur en client: 1 jour Accueil clientèle : 1 jour	Accueil clientèle: 1 jour	Relation client: 1 jour	Relation client: 1 jour
<b>Public éligible et nombre de personnes visées par la formation au commercial</b>	Ensemble du personnel	Ensemble du personnel	Guichetiers, salariés des services Club Privilège et Accueil Info	Guichetiers, salariés des services Club Privilège et Accueil Info	Guichetiers, salariés des services Club Privilège et Accueil Info
<b>Nombre de places disponibles</b>	nc	nc	25	80	70
<b>Nombre de personnes réellement formées au commercial</b>	0	3	27	26	nc

- L'équipe Accueil information active, composée de 14 guichetiers volontaires et un titulaire a bénéficié d'un stage de formation pédagogique et commerciale, d'un stage de formation technique et au moins une session d'animation micro.
- Ecart saisissant avec la formation prévue pour les **futurs conseillers commerciaux dans le projet de transformation**, soit **au minimum 250 heures de formation chacun**, incluant des modules comme « introduction au merchandising » (56 heures), « vendre et conseiller » (161 heures) ou « maîtriser les essentiels de la relation client et de la vente » (63 heures).

## ... alors que l'introduction des bornes automatiques à partir de 2004 entraînait l'évolution de leur métier vers l'accueil et le conseil

---

- L'introduction de bornes automatiques à partir de 2004 impliquait clairement l'évolution du métier vers davantage de conseil. D'ailleurs, l'accord sur « le projet d'évolution du GIE-PMH » du 18 juin 2004 prévoyait (article 2.1.2) la « mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences s'appuyant notamment sur plusieurs types d'action de formation : produit-paris, accueil clientèle, encadrement, reclassement ». Ce dispositif est resté lettre morte.
- En conclusion, la direction de PHM n'a, au moins depuis dix ans, pas fait grand chose pour rendre effectif l'effort de formation qui lui incombe et maintenir l'employabilité des salariés, dont beaucoup ont une ancienneté importante, alors même que l'automatisation progressive des paris faisait évoluer de fait la relation entre guichetiers et clients des hippodromes.

# Tout est prêt juridiquement depuis 2002 pour que PMU assure la prise de paris sur les hippodromes parisiens

---

- Première tentative d'un rapprochement entre PMH et PMU initiée fin 2001 par les sociétés mères :
  - à l'époque il était question de transférer les salariés de PMH, donc l'activité, au sein de PMU ;
  - ajournement de ce projet face à l'hostilité des organisations syndicales ; quelles garanties avaient été données à l'époque sur le maintien de l'emploi et la préservation des conditions de travail ?
  - pas d'ouverture d'une procédure d'information-consultation, pas de précision sur les raisons invoquées à l'époque ni sur le projet en tant que tel.
- Mais les sociétés mères n'ont en rien renoncé à ce projet à l'époque ; elles l'ont seulement remis à plus tard. Transfert d'activité de PMH vers PMU préparé sur le plan juridique pour le rendre possible :
  - **modification des statuts du PMU en 2002** afin de lui permettre de se substituer à PMH pour la prise de paris sur les hippodromes parisiens ;
  - article 3 des statuts actuels du PMU : « le groupement a pour objet en France et à l'étranger la mise en œuvre, au profit de chacune des sociétés de course membres du groupement [59 au total, dont la SECF et France Galop, propriétaire des hippodromes en région parisienne] d'un ensemble de moyens techniques, administratifs, juridiques, financiers et de personnel nécessaires au service permanent et continu du pari mutuel hors des hippodromes **ainsi que sur des hippodromes des sociétés mères pour tout ou partie des réunions qu'elles organisent** ».
- La publication de rapport Dupont en juillet 2013 a permis de lever l'obstacle sur le terrain politique :
  - relativiser « l'indépendance » de ce rapport dans la mesure où les principales sociétés de l'institution des courses, à savoir France Galop, Le Trot, le PMU et la FNCF, étaient membres de ce Comité stratégique instauré en avril 2012 ;
  - pour autant, les orientations proposées ont reçu l'aval de la filière, à savoir l'Etat.

# Un projet qui s'inscrit dans un vaste plan d'économies de la filière, à la demande de l'Etat

- Juillet 2013 : le rapport du sénateur Ambroise Dupont, qui préside le Comité stratégique des courses hippiques, préconise « des réformes à mener par l'Institution et des engagements attendus par l'Etat ». Ainsi, « l'Institution des courses va s'engager dans une trajectoire financière ambitieuse sur 5 ans, qui permettra de faire baisser de 50 M€ ses coûts d'exploitation annuels ».
- Les chantiers à mettre en œuvre pour y parvenir sont clairement identifiés dans ce rapport et concernent l'ensemble des structures de la filière. Il s'agit pour l'essentiel de mesures d'économies :
  - Economies structurelles pour le PMU ;
  - Suppression des déficits et rétablissement à terme de perspectives commerciales bénéficiaires pour le PMH ;
  - Rationalisation et meilleure valorisation des subventions des fonds Eperon ;
  - Economies globales sur leur fonctionnement et leurs investissements pour la FNCF et l'Afasec ;
  - Réduction significative des frais de fonctionnement des sociétés mères ;
  - Maîtrise des coûts d'organisation des réunions, à Paris et en province ;
  - Economies conséquentes pour Equidia ;
  - Maîtrise de son coût et de ses prestations pour le GTHP ;
  - Réforme du régime réglementaire des ARS.

- **Est-ce que la fermeture de PMH est la première restructuration d'ampleur intervenant au sein de la filière, et qui serait suivie par d'autres lors des prochaines années ? En l'absence de communication du plan à moyen terme consolidé de l'Institution (au niveau de la FNCF), nous ne disposons pas d'informations supplémentaires sur le sujet. Pourtant, une vision globale de ce plan d'économies en cours devrait être présentée aux représentants du personnel des différentes sociétés concernées.**

# Un projet qui s'inscrit dans une stratégie globale des sociétés mères et du PMU, dont nous n'avons pas pu prendre connaissance

- Le rapport Dupont préconise également d' « initier un marketing des courses commun » afin que la promotion des courses fasse l'objet « d'une démarche commune entre le Trot et le Galop mais également avec la FNCF, les sociétés régionales et le PMU ». Sous couvert de cohérence sectorielle et d'intégration au sein d'une filière, le monde des paris hippiques est en fait divisé, et l'absence de vision commune pèse sur l'image des courses de chevaux, la fréquentation des hippodromes et donc le niveau des enjeux.
- Cette situation est-elle en train d'être modifiée ? Le 11 février 2015, soit deux semaines avant l'annonce du projet de fermeture de PMH, un communiqué commun FNCF, PMU, France Galop, Le Trot et Equidia indique qu' « après six mois de travail », le groupe de travail Marketing commun des Courses vient de présenter son « **plan stratégique de transformation** » des courses hippiques en France. Ce document, que nous avons demandé mais qui **ne nous a pas été transmis**, fait état de « cinq ambitions stratégiques identifiées », déclinées en 10 chantiers prioritaires.
- Parmi les cinq axes stratégiques, il y a les hippodromes - « structuration et modernisation d'un réseau d'hippodromes, et renouvellement en profondeur de l'expérience client » - et les clients - « redynamisation de la conquête de nouveaux clients et renforcement de la fidélisation » -, selon le communiqué. Médias, Offre de courses et Numérique constituent les trois autres axes.
- Plusieurs questions se posent :
  1. Pourquoi le PMH n'a pas été partie prenante de ce travail ?
  2. Comment ces orientations stratégiques globales se traduisent en termes de moyens (humains et financiers), de résultats et de projections financières au niveau de l'institution ?
  3. Enfin, pourquoi cette vision stratégique ne nous a pas été communiquée et expliquée ? **Seule l'analyse du projet dans son intégralité permet d'apprécier sa pertinence sur le plan économique.**

# La reconquête de la clientèle sur les hippodromes parisiens, un pari volontariste étayé par aucune étude consommateurs

- Accroissement du chiffre d'affaires envisagé par PMU fondé sur une hypothèse de taux de croissance moyen annuel des enjeux hippiques de 4% d'ici 2020, « justifiée par la modernisation des hippodromes et par le renouvellement en profondeur de l'expérience client ». La direction de PMU explique ce taux par :
  - L'augmentation du nombre de visiteurs uniques de 30% entre 2014 et 2020 ;
  - L'augmentation du taux de conversion (passage de la visite de l'hippodrome au premier pari) de 33% entre 2014 et 2020.
- **A partir de quels éléments tangibles ces taux de croissance ambitieux ont-ils été calculés ?** Aucune étude consommateurs ne nous a été communiquée ni ne nous a été mentionnée, hormis cinq pages extraites d'un baromètre secteur des jeux d'argent offline réalisé en 2013 par téléphone auprès d'un échantillon de 4 008 personnes. Mais :
  - Ce document ne donne aucune information qualitative sur les évolutions constatées entre 2012 et 2013. Par exemple pourquoi seulement 8% des personnes interrogées en 2013 indiquent fréquenter l'hippodrome « pour jouer aux courses » contre 16% (le double donc) en 2012 ?
  - Ce document est extrait d'un sondage sectoriel sur les jeux d'argent en dur, et non spécifique aux courses hippiques;
  - Il aurait été pourtant intéressant de savoir pourquoi les turfistes sont de moins en moins nombreux sur les hippodromes, ce qu'ils pensent de la multiplication du nombre de courses, de la dilution des rapports, de l'apparition des cagnottes alors que les courses ne sont pas un jeu de hasard pour les spécialistes, etc.
- Rappelons que le projet de transformation de l'activité de PMH prévoit qu'à son organisation, « le niveau d'activité ne devrait pas s'améliorer dans les prochaines années, puisqu'il est prévu une diminution des enjeux PMH par année de l'ordre de - 5% à - 10% » d'ici 2020. Ce qui signifie que **le projet présenté permettrait un accroissement des enjeux sur les hippodromes parisiens compris entre + 9 et + 14 points par an par rapport à ce qu'aurait fait PMH à la place de PMU.**
- La direction de PMU reconnaît elle-même que ses hypothèses sont « extrêmement ambitieuses ». Sont-elles crédibles ? A titre d'exemple : une soirée DJ organisée par PMU un vendredi soir d'avril 2015 à l'hippodrome de Vincennes a accru de 700% le nombre de visiteurs par rapport au même vendredi soir un an plus tôt, mais les enjeux enregistrés ce soir-là, sont en revanche en recul de 1% à 2% par rapport à la même nocturne en 2014.



## L'embaselement, maître mot de la stratégie marketing de PMU

- Largement autant que les hippodromes, les nouvelles technologies suscitent l'intérêt de PMU pour son développement futur, et recueillent toute son attention. « **Intégration des technologies au cœur du business model et du parcours clients** » parmi les six ambitions stratégiques majeures de PMU. Rappelons :
  - La « réalisation de près de 60% de sa croissance en France sur ses canaux numériques » ;
  - L'objectif de « retour à une dynamique de recrutement et au taux de pénétration historique de 15% ».
- Pour parvenir à accroître le nombre de parieurs, PMU enregistre ses clients actuels et peut-être futurs (par exemple les clients occasionnels des hippodromes pas encore convertis au pari) dans une vaste base de données informatique, qui classe les contacts en différentes catégories (profilage). C'est l'embaselement. Pour quelle finalité ? **Le démarchage des clients réels et potentiels**, selon un plan marketing élaboré.
- Selon les documents qui nous ont été transmis, le projet du nouveau parcours client envisage, pour le segment néophytes :
  - « Après la visite, si création d'un compte sur l'appli hippo ou souscription à la Carte: envoi d'un e-mail remerciant de sa visite, rappelant les prochaines réunions sur les 7 hippodromes, dont les événements phares à ne pas rater ;
  - **Sensibilisation sur le réseau de points de vente PMU et les services clients** ;
  - 5 jours puis 2 jours avant la prochaine réunion de course sur l'hippodrome pour l'inviter à s'y rendre ».
- Ainsi, la finalité du projet du nouveau parcours client que PMU souhaite déployer sur les hippodromes parisiens, et dont la conséquence est la suppression des 209 emplois CDI que compte PMH, est autant d'alimenter sa base de données en coordonnées téléphoniques et mails à des fins de démarchage que l'accompagnement et le conseil des clients réellement présents sur l'hippodrome.



## 2.6. Analyse du projet de transformation de l'activité de PMH

# Des conseillers commerciaux de PMU remplaceraient les guichetiers de PMH pour exercer une activité similaire

- Le projet de transformation de l'activité de PMH présenté en CE le 25 février 2015 vise la création par PMU « d'un parcours client sur les hippodromes parisiens cohérent avec les principaux axes de la stratégie PMU 2020 », selon le document présenté au CE du PMU le 26 mars. Les clients seraient accompagnés le long de ce parcours par 52 conseillers commerciaux de niveau 1 et 2 (37 à plein temps et 20 à 75% du temps de travail), en remplacement des 160 guichetiers de PMH. Ils auraient quatre tâches principales :
  1. Informer et conseiller la clientèle, en l'« accompagnant » en fonction du profil de chacun : tenter de convertir les nouveaux parieurs, reconnaître et proposer des services additionnels aux gros parieurs, assister les parieurs aux bornes « si l'affluence le permet ».
  2. Enregistrer les paris sur les terminaux mobiles dans les espaces éloignés des bornes (restaurants, pistes) et aux comptoirs pour les paris d'un certain montant (> à 800 €).
  3. Payer les gains aux comptoirs.
  4. Enregistrer le numéro de téléphone et/ou l'adresse mail des clients dans la base de données du PMU (« embasement »).
- L'ensemble de ces tâches connu et exercé par les salariés d'exploitation (guichets et info accueil) de PMH aujourd'hui :
  - ils font déjà de l'info-conseil : derrière leur guichet, auprès des néophytes notamment ; dans les clubs privilégié, auprès des gros clients ; dans les restaurants, auprès des groupes ; à l'espace Information paris ;
  - ils font déjà de l'« embasement » de clients à l'espace Information paris ;
  - ils enregistrent les paris et payent les gains aux guichets.
- L'affirmation « **nouveau métier** » est donc un **artifice** ; seules les conditions d'exercice de l'activité diffèrent :
  - possible pression commerciale accrue sur les conseillers, notamment via les **objectifs de « faire jouer les non parieurs » et « générer du trafic vers le PMU »**, même si la direction se défend pour l'heure d'envisager de fixer un objectif aux conseillers commerciaux en termes de résultats ;
  - possible productivité accrue en raison de la réduction d'effectif : de quelle ampleur ?
  - rémunération plus faible et organisation du travail différente (lire page 57).

## Le calcul de l'effectif cible : la prise en compte avec la charge de travail réelle des personnels n'est pas avérée (1/2)

- Effectif cible prévu dans le projet soumis à l'avis du CE de PMH de 69 personnes représentant 64 ETP, dont 58 en exploitation et 52 pour les seuls conseillers commerciaux. Aujourd'hui PMH emploie 209 salariés, dont 160 guichetiers, représentant un total de 142 ETP. Dès lors :
  - effectif total et effectif destiné à la prise de paris divisés par trois entre l'organisation actuelle et l'organisation future ;
  - effectif ETP presque divisé par deux entre l'organisation actuelle et l'organisation future ;
  - cet effectif est dimensionné pour assurer la gestion de 90% des courses, selon le PMU, qui ferait appel à de la main-d'œuvre précaire lors des journées exceptionnelles et des Grands Prix.
- Le mode de calcul de la nouvelle force de vente qui nous a été fourni est le suivant :
  1. Calcul du niveau d'enjeux cible par hippodrome ;
  2. Calcul du niveau d'enjeux cible pour un dimanche de course moyen par hippodrome ;
  3. Calcul du nombre de parieurs présents sur un hippodrome un dimanche de course moyen, sur la base d'un panier moyen ;
  4. Segmentation du nombre de parieurs selon le profil ;
  5. Ventilation des parieurs entre les différents lieux de pari selon leur profil ;
  6. Définition du nombre de parieurs instantanés (= à accueillir pendant les 15 mn avant chaque course dans chaque espace) par lieu ;
  7. Définition des ratios de parieurs par mode de pari :
    - Bornes : 17 parieurs/borne et 9 parieurs néophytes/borne ;
    - Comptoirs : 50 parieurs/comptoir et 38 parieurs néophytes/comptoir ;
    - Terminaux mobiles (TM) : 10 parieurs/TM et 8 parieurs néophytes/TM ;
  8. Définition des ratios du nombre de conseillers par mode de pari :
    - Bornes : 1 conseiller pour 15 bornes ;
    - Comptoirs : 1 conseiller/comptoir ;
    - Terminaux mobiles : 1 conseiller/TM.

# Le calcul de l'effectif cible : la prise en compte avec la charge de travail réelle des personnels n'est pas avérée (2/2)

- L'effectif prévu dans le projet est-il dimensionné en fonction de l'activité réelle et de la charge de travail des futurs conseillers commerciaux ? L'analyse de son mode de calcul ne permet pas de répondre par l'affirmative, et cela pour plusieurs raisons :
  - Nous n'avons eu aucune information concernant la charge de travail actuelle des guichetiers de PMH, la direction évoquant une sous-charge de travail mais sans fournir d'éléments pour la matérialiser (en l'occurrence nombre de tickets émis par chaque guichet lors de chaque réunion, et son évolution dans le temps).
  - Les indicateurs 1, 2 et 3 pris en compte dans le raisonnement relatif au calcul de l'effectif cible sont des indicateurs d'activité permettant de calculer un chiffre d'affaires davantage que la charge de travail des conseillers commerciaux.
  - Les indicateurs 4, 5 et 6 correspondent à la segmentation de la clientèle opérée par PMU, dont le lien direct avec la charge de travail des futurs conseillers commerciaux dépend de la pertinence des ratios calculés aux indicateurs 7 et 8.
  - L'indicateur 7 laisse supposer qu'un conseiller commercial équivaut à trois bornes dans le cas de parieurs habituels. **Comment cet indicateur a-t-il été calculé? Cela veut-il dire qu'une borne enregistre un pari trois fois plus vite qu'un conseiller? Une étude menée dans un Espace courses PMU (qui n'est pas comparable à un hippodrome) en 2014 indique qu'une transaction sur borne dure en moyenne 29 secondes contre 43 secondes à un guichet. Par ailleurs, en 2004 l'accord sur le déploiement des bornes automatiques prévoyait une borne pour trois guichetiers. Comment en dix ans cette proportion a-t-elle pu être inversée, alors que les nouvelles bornes seront les mêmes que celles déjà en place (pas de « saut » technologique) ?**
  - L'indicateur 8 ne peut pas être analysé dans la mesure où nous ne connaissons pas le nombre de comptoirs total et par hippodrome (aucune information sur Longchamp), combien de comptoirs seront ouverts par réunion, et combien de terminaux mobiles seront en service par réunion (ceux-ci ont vocation à être déplacés d'un hippodrome à l'autre, mais en fonction de quels critères ?) ?
- Impossible d'affirmer que la réduction d'effectif envisagée est cohérente avec l'activité réelle des futurs conseillers commerciaux, et qu'elle préservera leurs conditions de travail.

# Des guichets rebaptisés comptoirs, moins nombreux mais dont l'amplitude horaire serait plus importante qu'aujourd'hui

- Affirmation dans le Livre II de « l'automatisation de la fonction d'enregistrement des paris, via les bornes notamment » (page 37). Pourtant les clients des hippodromes parisiens pourront demain, tout comme ils le peuvent aujourd'hui, parier auprès de guichets, rebaptisés comptoirs ou « points multiservice ».
- Les plans provisoires de six des sept hippodromes parisiens qui nous ont été transmis (aucune information obtenue sur celui de Longchamp, qui sera en travaux à partir d'octobre 2015), indiquent la présence de :
  - 9 comptoirs à Enghien ; 9 comptoirs à Saint-Cloud ; 7 comptoirs à Maisons Laffitte ; 16 comptoirs à Auteuil ; 12 comptoirs à Chantilly ; 20 comptoirs à Vincennes ;
  - soit un total de 73 comptoirs sur 6 des sept hippodromes parisiens, et encore ce chiffre nous a été fourni à titre « prévisionnel ». Avec Longchamp, ce serait environ une centaine de comptoirs qui seraient en service demain.
- Comptoirs multifonction comme les guichets actuels, équipés des mêmes terminaux : enregistrement des paris supérieurs à 800 € ; gestion des cartes privatives ; paiement des gains en espèces ; remboursement des chèques paris et réception rendu monnaie ; info-conseil.
- Comptoirs tenus par les futurs conseillers commerciaux, moins nombreux que les guichets actuels -combien y en a-t-il aujourd'hui ? Votre direction n'a pas répondu à notre question-, mais avec une amplitude horaire plus importante. Alors que les guichets ouvrent en même temps que la réunion, « les comptoirs seront ouverts pendant la réunion pour permettre aux joueurs de parier, et avant la réunion pour renseigner les clients ».
- Plusieurs points restent inconnus à ce jour :
  - le nombre exact de comptoirs sur les sept hippodromes et leur amplitude horaire ;
  - en cas de demande d'un client -a fortiori s'il est identifié comme un client important ou fidèle-, le comptoir pourra-t-il enregistrer un pari inférieur à 800 euros ?« Il faudra bien servir les gros clients », indique votre direction. Et qu'en sera-t-il des clients voulant re-parier tout ou partie du gain qu'ils viennent d'encaisser au comptoir ?
- A noter que lors des grandes réunions, une clientèle étrangère souhaite parier auprès de guichets (ou comptoirs). Des comptoirs provisoires seront-ils installés pour la circonstance ? Combien ? Tenus par qui ?

## Davantage de bornes et des terminaux mobiles pour enregistrer automatiquement les paris sur les hippodromes (1/2)

Hippodrome	Nombre de bornes sur site	Nombre de bornes sans monétiques à équiper	Nombre de bornes à installer
Auteuil	66	45	14
Chantilly	15	10	29
Enghien	15	10	40
Longchamp	35	-	98
Maisons-Laffitte	14	9	26
Saint-Cloud	30	20	34
Vincennes	81	60	29

- Même difficulté pour obtenir le nombre de bornes automatiques supplémentaires prévues dans le projet :
  - Un premier tableau datant de juin 2007 nous été transmis, indiquant un total de 333 bornes après l'installation de 85 nouvelles bornes, déjà. Cela signifie-t-il qu'à ce jour 333 bornes automatiques sont en service dans les hippodromes parisiens ?
  - Le tableau ci-dessus, qui nous a été transmis ultérieurement accompagné d'aucun commentaire, laisserait penser que :
    - actuellement 256 bornes sont en service, dont 102 équipées d'un monnayeur (première colonne – deuxième colonne) ;
    - 270 nouvelles bornes seraient installées dans le cadre de ce projet, et 154 des bornes actuelles seraient équipées d'un monnayeur ;
    - reste la question de l'écart entre 333-270 = 63 bornes n'auraient pas été implantées comme prévues après juin 2007 ? Si oui pourquoi ?
- Bornes automatiques implantées demain quasiment dans tous les espaces des hippodromes : restaurants, salons propriétaires, espaces paris, halls, ronds de présentation, espaces découverte voire espaces animation « si kiosque et selon configuration du lieu » :
  - pas plus qu'aujourd'hui les bornes ne paieront demain les gains des parieurs ;
  - technologie des bornes identique à celle d'hier.



## Davantage de bornes et des terminaux mobiles pour enregistrer automatiquement les paris sur les hippodromes (2/2)

---

- Objectif d'enregistrement de 80% des paris environ par les bornes automatiques contre 20% aujourd'hui. Est-ce réaliste dans la mesure où :
  - il semblerait que l'enregistrement d'un pari prenne plus de temps sur la borne qu'au guichet, contrairement à ce qui est présenté dans le projet: traitement des liquidités, bourrage machine, manque de maîtrise de la technologie ;
  - une partie de la clientèle reste réticente à se priver du contact avec un guichetier : personnes âgées, clientèle étrangère ;
  - les bornes n'enregistrent qu'un pari après l'autre, alors qu'un guichetier expérimenté peut prendre une commande pour plusieurs courses à la fois même s'il enregistre un pari après l'autre ;
  - à partir d'un certain montant de cash, complexité accrue de parier sur les bornes.
- Introduction de terminaux mobiles sur les hippodromes permettant une prise de paris numérique : seule véritable nouveauté technique du projet. Ils seront situés dans les espaces éloignés des bornes : restaurants, salons propriétaires, tribunes et bords de pistes. Mais relativiser l'ampleur de cette innovation :
  - seuls 30 à 50 terminaux mobiles sont prévus d'être déployés sur l'ensemble des hippodromes parisiens ;
  - alors qu'environ les trois quarts des paris sont enregistrés dans les dix minutes avant la course, ce dispositif ne pourra être que d'un usage marginal.
- Dans la logique d'économies de frais de personnel qui est celle du projet, faible intérêt à multiplier les terminaux mobiles car comme les comptoirs, ils sont consommateurs de main d'œuvre :
  - il est prévu un conseiller par terminal mobile, un conseiller par comptoir, mais un conseiller pour 15 bornes ;
  - à moins que l'objectif à terme soit la mise à disposition des clients de l'hippodrome (ceux qui n'auraient ni smartphone ni tablette) d'un terminal mobile type iPad avec une application leur permettant d'enregistrer eux-mêmes leurs gains ?

# Une nouvelle organisation du travail justifiée par l'organigramme de PMU et non par la nécessité de l'activité

- La nouvelle « force de vente », c'est-à-dire les 52 conseillers commerciaux, auxquels s'ajoutent 4 superviseurs et 2 responsables de vente (en ETP), travaillerait selon un roulement 6/2 (six jours travaillés, deux jours de repos), indépendamment du calendrier des courses. Il s'agit d'un changement important par rapport à ce qui se pratique chez PMH :
  - aujourd'hui planning annuel de travail réalisé en octobre ; les salariés ont le droit d'exprimer deux souhaits : un hippodrome sur lequel ils ne souhaitent pas travailler et un jour de la semaine au cours duquel ils ne souhaitent pas travailler ;
  - ces vœux sont respectés sous réserve que les besoins le permettent ; dans le cas contraire des demandes de réajustement sont exprimées par les salariés de PMH ;
  - **demain quelle prise en compte du lieu d'habitation, des contraintes familiales, des contraintes en terme de mobilité ?**
- Raison avancée par la direction de PMU du choix de cette organisation du travail : c'est celle qui s'applique au service des opérations de PMU, qui regroupe 7 entités (chaîne Equidia, Espaces courses, Allo pari, Service clients – lequel ne travaille pas uniquement sur les courses hippiques -, Assistance téléphonique, DOI – informatique – et Supervision – personnel s'assurant du bon fonctionnement des serveurs informatiques de PMU 24h/24). Soit au total 240 personnes qui « travaillent sur les événements qui sont les supports de nos paris », selon la direction de PMU.
- Il est évident que l'organisation de travail choisie est indépendante du travail réel des futurs conseillers commerciaux et des nécessités de service. Que feront-ils les jours où il n'y aura pas de courses et qu'ils ne seront pas en congés ?
- Pas d'information concernant le projet de « polyvalence avec les Espaces courses » évoqué dans le Livre II (page 39). Clause de mobilité en Ile de France pour les conseillers commerciaux, mais il n'est pas prévu qu'ils travaillent « ailleurs que sur les hippodromes », selon la direction de PMU.

## 2.7. Le coût de la restructuration comparé aux économies gains attendues

# La préférence des sociétés mères pour une solution interne à l'institution, malgré son coût social et financier élevé

---

- La recherche d'un repreneur par la direction de PMH, bien qu'étant une obligation légale, semble largement formelle :
  - le Livre II indique clairement que le « projet de transformation au sein de l'Institution est l'hypothèse privilégiée par la direction du GIE PMH et par l'Institution des courses hippiques » (page 36) ;
  - l'orientation de la recherche vers le secteur des sociétés d'intérim, qui par définition n'emploient pas en CDI les personnels mis à disposition des sociétés auprès desquelles elles assurent des prestations de service, confirme la faible crédibilité dans les efforts déployés pour parvenir à une solution de reprise de l'activité de PMH par un tiers à la filière.
- Or, tel qu'il est envisagé à ce stade, le projet de transformation a un coût social élevé :
  - précarisation d'une partie des emplois d'aujourd'hui, puisque la prise de paris sur l'hippodrome de Deauville, actuellement assurée par des personnels de PMH, le sera demain par CPM qui emploie les salariés mis à disposition sur les hippodromes à la journée ou pour deux jours ;
  - suppression de 209 emplois, sachant que rien ne dit que les 69 postes créés chez PMU seront pourvus par des salariés de PMH.
- Enfin, le coût financier total de ce projet est également important en raison des travaux et des équipements envisagés :
  - travaux dans les hippodromes (réaménagement des salons, nouvelles signalétique) ;
  - implantations des comptoirs ;
  - implantations des bornes et des tablettes ;
  - coûts commerciaux et marketing.

# Le coût global et détaillé de la restructuration ne nous a pas été communiqué

## Estimation du coût global du projet de restructuration

en M€	Calcul direction
Indemnités de licenciement	20,0
Préavis	5,1
Formation	0,9
Antenne emploi	0,2
Congé de reclassement	6,5
Réindustrialisation	0,0
Mobilité externe	0,9
Prévention RPS	0,1
<b>Total coût du PSE</b>	<b>33,7</b>

Calcul Progexa
21,4
3,2
0,9
0,38
6,8
0,9
0,1
?

Explications de la réévaluation du coût global, par mesure
Impossible de verser une indemnité de licenciement différenciée selon la date d'embauche, 1 mois de salaire par année d'ancienneté dans la limite de 24 mois.
1,3 ou 4 mois de préavis selon l'ancienneté.
En considérant 100 salariés accompagnés pendant 12 mois et 0 salariés en création d'entreprise
Base de calcul de 12 mois et 14 mois pour les salariés de plus de 50 ans + charges sociales au-delà de 12 mois

Préretaire	?
<b>Total coût du PSE</b>	<b>?</b>

4,2/an
?

Négociation en cours avec les organisations syndicales. Calcul en considération d'une rente à 57% du salaire brut des 12 derniers mois de travail pour les salariés de plus de 55 ans, exclusions faite des salariés ayant l'âge de partir en retraite à taux plein dès le 1 <sup>er</sup> septembre 2015.
--

Formation conseillers commerciaux	0,4
Bornes automatiques	?
Equipement comptoirs	?
Equipement terminaux mobiles	?
Travaux hippodromes	?
Externalisation Deauville	?
Externalisation Caisse centrale	?
Coût marketing additionnel	1,5
<b>Total coût du projet de transformation</b>	<b>?</b>

?
?
?
?
?
?
?
1,5
?

Achat de nouvelles bornes et installation, équipement de monnayeurs sur les anciennes, maintenance
Travaux
Achat tablettes, installation wifi, déplacement d'un hippodrome à l'autre
Nouvelle signalétique, nouveaux espaces lounge, etc.
Coût annuel prestation CPM
Coût annuel prestation Loomis
coût annuel

# Les gains attendus sont pour l'essentiel des économies de masse salariale, soit environ 12 M€ par an

## Le potentiel d'économies généré par le projet

	2018		
en M€	PMH	PMU	Gains potentiels
chiffre d'affaires net	6,0	7,5	1,5
masse salariale	16,8	5,0	11,7
<b>Total</b>			<b>13,2</b>

Pour PMH il s'agit du montant 2014



Sources : PMH : Livre II ; PMU : présentation au CE

- La direction de PMU reconnaît elle-même que le surcroît de chiffre d'affaires attendu constitue un pari « extrêmement volontariste ».
- Pas d'éléments sur les gains attendus par la segmentation de la clientèle : les réponses qui nous ont été transmises renvoient aux travaux effectués par le Marketing commun des courses (France galop, Le Trot, PMU, la FNCF et Equidia), documents que nous avons mais qui ne nous ont pas été transmis.
- Au total, l'essentiel des économies attendues est constitué d'économies de frais de personnel, conséquence de :
  - la réduction de l'effectif, qui passerait de 209 à 69 personnes ;
  - la baisse du niveau de leur rémunération.

## 2.8. Analyse du projet de PSE (Livre I)

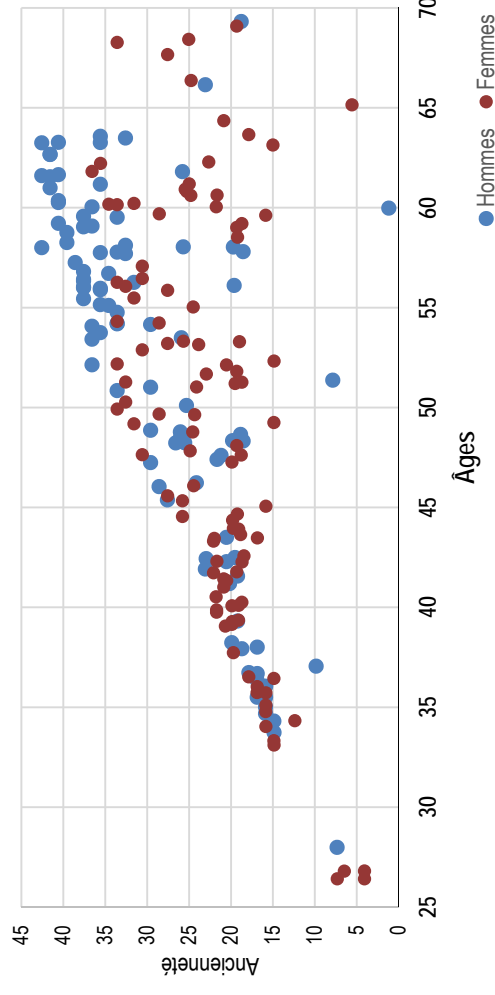
# Une population salariale exposée à de futures difficultés de reclassement en l'absence de solution de reclassement

## Σ Un âge élevé et une ancienneté moyenne importante

- Au 1<sup>er</sup> août 2015, l'âge moyen des salariés sera de 50,1 ans pour une ancienneté moyenne de 25,1 ans (moyennes très supérieures à celles du PMU : 43,6 ans et 14,9 ans). 53,6% des effectifs auront 50 ans ou plus et 62,8% des effectifs auront une ancienneté supérieure à 20 ans. Les guichetiers représenteront 80,2% des effectifs.
- Au sein de la population des guichetiers, les femmes représentent 56,6% des effectifs contre 52,7% au global. Ce taux grimpe à 68,1% des guichetier les moins qualifiés. Parallèlement, on constate qu'une concentration très importante des temps partiels : 73,5% des guichetiers sont à temps partiel contre 61,8% au global et 95,3% des temps partiels sont des guichetiers.

## Σ Un manque de formation effectif

- Les bilans OPCA permettent d'affirmer qu'au titre des financements OPCA, les salariés ont bénéficié de 2011 à 2014 de 528 € en moyenne par année au titre du plan de formation. Sur cette somme, seulement 38,5% (203 €) relèvent des coûts pédagogiques, le reste étant essentiellement du maintien de salaire. Sur cette même période, le montant par salarié a diminué de 33%, passant de 610 € à 407 €. Enfin, en s'intéressant au type de formation, on constate une faiblesse certaine relativement aux actions de formation commerciale. Sur la période étudiée, les bilans de formation montrent un nombre de réalisations plus faible que les objectifs annoncés dans les plans de formation. Et lorsqu'il y a finalement des actions de réalisées, celles-ci sont d'une demi-journée ou une journée. Il est donc assez paradoxal de reprocher un manque de qualité commerciale à une population salariale dont la capacité d'adaptation et d'évolution au poste de travail n'a pas été entretenue.
- Pour comparaison avec le GIE PMU, et selon le bilan social de 2014, le rapport des montants totaux consacrés à la formation au nombre de salariés permet d'obtenir un montant de 2 955 € par salarié, soit 5 à 6 fois plus que PMH.
- La population de travailleurs du GIE PMH reste une main-d'œuvre performante sur les postes en interne et en lien avec le monde des courses, mais dont l'employabilité externe pourrait s'avérer beaucoup plus compliquée du fait de la faiblesse de la formation qualifiante reçue chez PMH.





# Un nombre d'offres de reclassement en interne incomplet ?

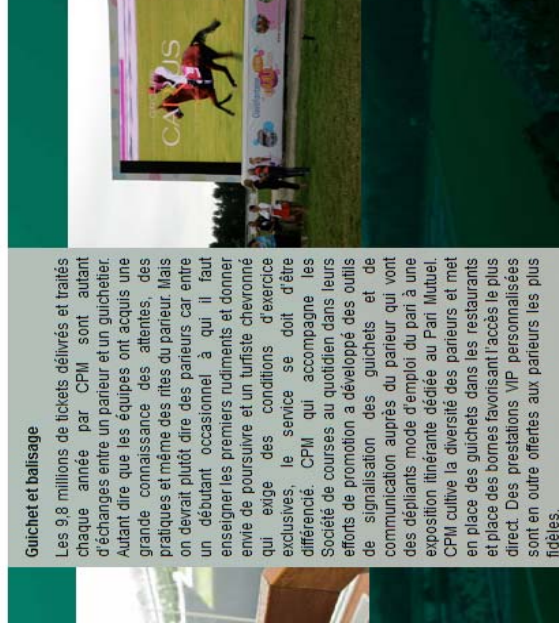
- Les postes offerts au reclassement interne sont au nombre de 131, dont 63,4% (83) proviennent de PMU. Parmi ces derniers, 69 postes sont des créations issues de la mise en place du parcours client et de la cessation d'activité du GIE PMH. Le nombre de postes de reclassement proposés ne représente que 4,8% du nombre de salariés de l'institution des courses et ce taux chute à 2,3% si l'on ôte les offres relevant de la création du parcours client.

	Postes de reclassement interne	Personnel total des entreprises	En % des offres de reclassement
AFASEC	12	284	9,2%
FRANCE GALOP	16	494	12,2%
GTHP	10	270	7,6%
PMU	83	1432	63,4%
S.E.C.F.	10	232	7,6%
	131	2712	100%

- On pourra constater que les offres de postes de reclassement interne ne proviennent que de 5 sociétés sur les 12 que comporte l'institution des courses dans son organigramme officiel et qu'il existe un grand absent, CPM. « La compagnie du Pari Mutuel » n'est évoquée que dans le cadre de l'externalisation de l'exploitation de Deauville, alors qu'elle gère la prise de paris sur l'ensemble des hippodromes hors de ceux gérés par le GIE PMH. Or, au regard de leur communication sur leur site internet, le métier de guichetier semble conserver une véritable actualité.

- Etant donné le nombre de départs en retraite et préretraite espéré (environ 1/3 des effectifs des guichetiers), des personnels à temps « très » partiels qui dans l'esprit de la direction ne seraient pas dans une logique de reclassement au sein du PMU, des doutes existants sur le dimensionnement de la force commerciale et de la capacité d'accueil du PMU, ne serait-il pas envisageable que le nombre de postes de conseillers commerciaux soit augmenté pour couvrir l'ensemble des besoins ?

## Capture d'écran du site internet de CPM



### Guichet et ballassage

Les 9,8 millions de tickets délivrés et traités chaque année par CPM sont autant d'échanges entre un parieur et un guichetier. Autant dire que les équipes ont acquis une grande connaissance des attentes, des pratiques et même des rites du parieur. Mais on devrait plutôt dire des parieurs car entre un débutant occasionnel à qui il faut enseigner les premiers rudiments et donner envie de poursuivre et un turfiste chevronné qui exige des conditions d'exercice exclusives, le service se doit d'être différencié. CPM qui accompagne les Sociétés de courses au quotidien dans leurs efforts de promotion a développé des outils de signalisation des guichets et de communication auprès du parieur qui vont des dépliant mode d'emploi du pari à une exposition itinérante dédiée au Pari Mutuel. CPM cultive la diversité des parieurs et met en place des guichets dans les restaurants et place des bornes favorisant l'accès le plus direct. Des prestations VIP personnalisées sont en outre offertes aux parieurs les plus fidèles.

## Difficultés de reclassement externe : une activité spécifique et un environnement économique morose

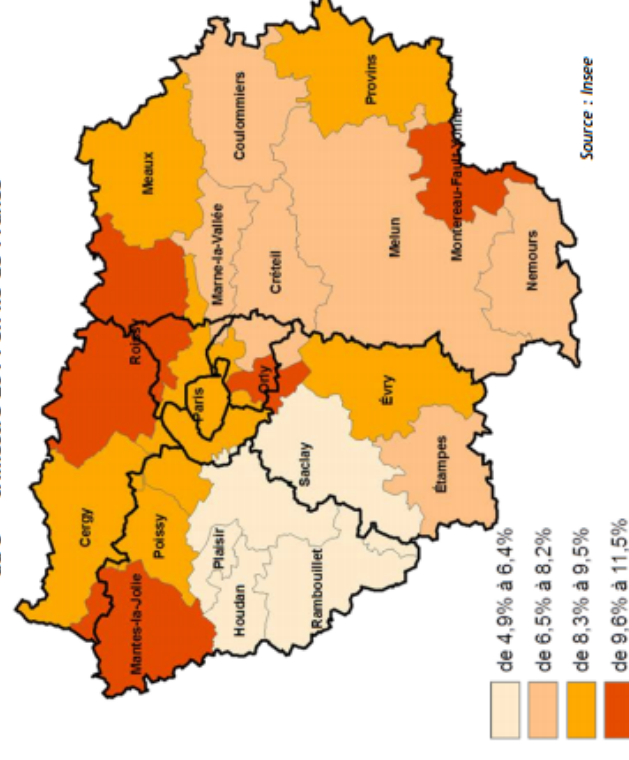
### Σ Une filière et un métier spécifiques

- La filière hippique, de par son objet et son organisation, est une activité unique. Aussi, les connaissances liées spécifiquement à l'institution des courses seront-elles difficilement valorisables. On peut cependant imaginer que certaines connaissances ou compétences puissent intéresser des entreprises autorisées à pratiquer la prise de paris en ligne, hypothèse qui ne semble pas avoir été exploitée par la direction.
- De façon plus spécifique, la population des guichetiers sera particulièrement en difficulté pour retrouver un emploi de même nature, le métier de guichetier étant un emploi globalement très atteint par les dernières évolutions organisationnelles des grands groupes qui en employaient encore (la Poste, les banques...).
- Enfin, les niveaux de salaires existant au sein du GIE PMH, sont tels qu'un reclassement externe entrainera quasi systématiquement une perte de salaire et un déclassement.

### Σ Des taux de chômage en augmentation dans l'Île-de-France

S'il est certain que les taux d'activités en Île-de-France sont plus élevés qu'en province, on retrouve également les mêmes tendances. Ainsi, ce taux d'activité est-il beaucoup plus faible pour les plus de 50 ans (42,1% contre 89,7% pour les 30-49 ans) et connaît un taux de chômage également en hausse. Ainsi, en février 2015, les demandeurs d'emploi des catégories A, B et C ont augmenté de 6,1% sur un an. A cette date, 43,1% d'entre eux (soit 400 200) étaient inscrits au chômage depuis plus d'un an, contre 41,4% en 2014 soit une hausse de 10,4% en 1 an. Et ce sont les demandeurs d'emploi de 50 ans et plus qui ont le plus progressé : +10,30% entre 2014 et 2015.

Taux de chômage localisés par zone d'emploi au 3<sup>ème</sup> trimestre 2014 en Île-de-France



Source : Insee

## Faiblesses et lacunes du reclassement interne et externe...

- La proposition initiale dans le livre I d'un congé de reclassement d'une durée de neuf mois rémunéré à 65% de la rémunération mensuelle brute apparaît extrêmement faible étant donné l'indice conjoncturel de la durée du chômage de la région Ile de France, qui est de 401 jours, soit 13 mois. De plus, à titre de comparaison, le contrat de sécurisation professionnelle (CSP), qui doit être proposé dans les entreprises non soumises au congé de reclassement, a une durée moyenne de 10 mois et une médiane à 11 mois et 29 jours<sup>1</sup>.
- Concernant le congé de reclassement, une enquête<sup>2</sup> relève un niveau de 8,3 mois pour les moins de 50 ans et de 10 mois pour les plus de 50 ans, à une époque où le maximum prévu par le Code du travail était de 9 mois. Or, cette durée a été portée à 12 mois et une instruction<sup>3</sup> émanant de la direction générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) encourage depuis 2011 la mise en place d'un congé de reclassement de 12 mois, pour tenir compte de la situation du chômage, situation qui n'a fait que se détériorer depuis.
- En outre, le « projet de reconversion professionnelle » qui peut valoir « solution identifiée » dans le projet de PSE, ce qui signifierait que le cabinet de reclassement a rempli son objectif, n'est pas défini et semble être une notion trop vague pouvant permettre de libérer le cabinet de reclassement trop rapidement et afficher des réussites de reclassement qui n'en sont pas. L'absence d'offre valable d'emploi (OVE) dans le projet de PSE est également un élément qui permet un allègement des obligations du cabinet de reclassement, mais ne sécurise pas le reclassement externe des salariés de PMH.
- Par ailleurs, les aides à la mobilité géographique proposées incluent une triple notion de distance (100 km, 200 km et changement de région) multipliant les restrictions à l'octroi des aides et excluant de fait quasiment tous les reclassements ayant lieu en région parisienne. Concernant le critère des 100 km, il est précisé que cela ne doit pas correspondre à une amélioration du temps de trajet. Mais une majeure partie des effectifs étant multirisque, sur quel site sera apprécié une éventuelle amélioration du temps de trajet ?
- Le système d'indemnité conventionnelle de licenciement (ICL) proposé, qui crée une distinction entre les salariés selon leur date d'embauche, est illégal. Illégalité qui se retrouve également dans la limitation de la prise en compte à 15 années de présence dans le cas de la « 2<sup>ème</sup> vitesse » de la convention collective, car conduisant à une ICL en deçà du minimum légal. Cet élément semble avoir été pris en compte par la direction de PMH dans ses propositions aux organisations syndicales.

<sup>1</sup>: Etude « Contrat de sécurisation professionnelle », Unedic-Dares, Dossier de référence, octobre 2014, bénéficiaires entrés dans le CSP entre septembre 2011 et juillet 2013.

<sup>2</sup>: Enquête nationale sur le reclassement, Les Ateliers de la Convergence, septembre 2013. L'enquête menée de juin à août 2013 porte sur 200 entreprises.

<sup>3</sup>: Instruction DGEFP n° 2011-24 du 21 octobre 2011.

## ... et risques d'arbitraire

---

- Malgré la cessation totale d'activité et le licenciement de l'ensemble des effectifs, la classification des postes en différentes catégories professionnelles demeure une étape importante du fait que les propositions de reclassement interne du salarié devront se faire sur un emploi « relevant de la même catégorie que celui qu'il occupe ou sur un emploi équivalent ». Or, en l'état actuel, la classification opérée par le projet de PSE comporte 14 catégories professionnelles, dont 8 ne comportent qu'un seul salarié sans qu'aucune explication ne soit apportée.
- Un critère de compétence professionnelle est appliqué pour départager les candidatures multiples lors du reclassement interne. La sélection des candidats se fera en fonction de « critères professionnels objectifs » : « l'aptitude (sens commercial et pédagogique, capacité à travailler en équipe) » du candidat ainsi que ses « compétences techniques et professionnelles (connaissance et maîtrise des outils, des applications et des process de l'institution, maîtrise des outils bureautiques, communication-opérationnelle et relationnelle) » appréciés par la direction des ressources humaines de l'entité d'accueil suite à un entretien. Or, il n'est prévu aucune procédure pour évaluer objectivement les critères professionnels, laissant la possibilité d'une sélection subjective des salariés et d'en écarter certains de façon arbitraire. Ce n'est que subsidiairement qu'il est prévu un recours à des critères sociaux pour effectuer un départage. Mais le projet ne donne aucune définition ni pondération de ces critères. Cette procédure semble avoir été pensée uniquement dans le cadre des reclassements sur les postes de « conseiller commercial ».
- Dès lors, tel qu'envisagé dans le projet de PSE, le reclassement interne ne serait ferme qu'après le déroulement du mode de sélection décrit ci-dessus. Or, lors d'un reclassement interne, l'offre de reclassement se doit d'être ferme dès le départ et ne dépendre que de l'acceptation du salarié.

## Pré retraite : quel reste à vivre ?

- Au moment de finaliser notre rapport, le nombre de salariés pouvant prétendre à un départ en préretraite était encore inconnu, d'une part car les conditions d'adhésion à un tel dispositif n'étaient pas arrêtées (principalement la durée du portage), d'autre part car la collecte des relevés des carrières était encore inachevée.
- Cependant, il est possible de formuler certaines observations en l'état du dispositif :
  - Une allocation brute de préretraite de 57% du salaire de référence conduit à une rente nette valant 66,62% de la rémunération mensuelle nette antérieure.
  - Cependant il reste des éléments à soustraire de la rente :
    - la cotisation CMU de 8% des revenus fiscaux du ménage quand ceux-ci sont supérieurs à 9 601 €, diminuée de la prise en charge à hauteur de 4% du montant brut de l'allocation de préretraite. La formule ne permet pas d'apprécier la prise en charge par rapport aux 8% de la cotisation, du fait que les revenus fiscaux des ménages ne soient pas disponibles mais cela pourra créer des situations très variables de prise en charge selon les foyers ;
    - les cotisations pour les retraites AGIRC/ARRCO, dont le salarié supportera 40% jusqu'au niveau de son allocation de préretraite, l'entreprise supportant 100% au-delà, dans la limite de 80% du salaire de référence ;
    - le coût de l'assurance volontaire vieillesse (AVV) qui pourra être de 830 €, 1 245 € ou 1 659 € par trimestre selon les ressources (moins de 19 020 €, entre 19 020 € et 38 040 €, plus de 38 040 €). L'employeur assumera la prise en charge selon un barème variant de 80% à 0% de prise en charge en fonction de la rémunération mensuelle brute de référence. Par exemple, les 48 salariés dont le revenu est d'au moins 4 000 € brut, devront assumer 100% du coût de l'AVV, soit 6 636 € par an pour une allocation de préretraite annuelle nette pouvant n'être que de 36 500 € (pour les cas les plus faibles) ce qui représenterait 18,2% de l'allocation annuelle.



### **3. ANALYSE DU PROJET DE PSE (Livre I)**





### 3.1. Le projet de réorganisation

#### 3.1.1. Rappel des motifs économiques et cause justificative du PSE

En vertu des articles L.1233-3 et L. 1233-30 du Code du travail, la direction est tenue de justifier du motif économique, financier ou technique du projet de licenciement, et de le soumettre à l'information-consultation du CE.

Ainsi, dans le cas présent, le GIE PMH se place dans le cadre d'une cessation totale d'activité. Si ce motif, validé par la Cour de Cassation, peut constituer, en soi, un motif économique, la Cour accepte que cela puisse constituer un motif autonome, y compris au sein d'un groupe mais pose néanmoins une exception : le co-emploi. Ainsi, dans l'hypothèse où il existe une situation de co-emploi, la cessation d'activité de l'une des entreprises du groupe ne peut constituer une cause économique de licenciement qu'à condition d'être justifiée par des difficultés économiques, mutation technologique ou nécessité de sauvegarder la compétitivité du secteur d'activité du groupe dont elle relève.

Les raisons économiques et financières du projet sont détaillées dans la note d'information et de consultation prévue au titre de l'article L.2323-15 du Code du travail et **font l'objet d'une analyse critique dans la partie 4 du présent rapport.**

Rappelons brièvement l'argumentaire économique du GIE PMH, qui invoque en premier élément le rapport du Comité Stratégique des courses hippiques, « Filières hippiques : réforme pour pérenniser un modèle d'excellence », dit « rapport DUPONT ». Or, ce rapport considère que le GIE PMH représente un coût annuel net de 12 millions d'euros et que « cette situation ne peut pas perdurer et pèse sur l'Institution ». Ainsi, le PSE constate une diminution de la fréquentation des hippodromes de 54% de 1993 à 2014, une diminution des enjeux PMH de 75% entre 1993 et 2014, une masse salariale du PMH représentant 90% des charges du PMH, un rapport charges/prélèvements de 257% en 2014, une concurrence des jeux en ligne et des paris sportifs, une concurrence avec les autres sports, loisirs et entreprises de spectacles et d'événementiels, une concurrence des paris hippiques avec la Française Des Jeux (FDJ), une augmentation du niveau de la fiscalité sur les paris hippiques, une augmentation du taux de TVA dans le secteur hippique, une augmentation des charges d'organisation et une augmentation des charges pour l'ensemble de la filière équine (prix de l'avoine multiplié par 3, coût de transport et de main-d'œuvre).

Or, la cessation d'activité du GIE PMH permet en réalité une réorganisation de l'activité au sein du GIE PMU (avec une externalisation de l'exploitation sur l'hippodrome de Deauville), activité de prise de paris physique sur hippodrome qui va perdurer, malgré toute la rhétorique déployée dans le livre I et II pour expliquer qu'il s'agira d'une nouvelle activité.

Plusieurs observations sur les motifs et difficultés invoqués peuvent être faites :

- la quasi-totalité de ces difficultés continueront de peser malgré la cessation d'activité (augmentation de la fiscalité, de la TVA et des charges d'organisations, concurrence des autres modes et opérateurs de jeux ainsi que la baisse de la fréquentation et des enjeux sur hippodrome qui n'est pas réglée en soi par la cessation d'activité),

- le rapport entre l'augmentation des charges de la filière équine et la situation du GIE PMH semble assez lointain,
- la concurrence invoquée des autres modes et acteurs des paris et jeux en ligne profite également à l'Institution du fait de son positionnement sur ces secteurs, via le GIE PMU et le développement de ses activités à l'étranger,
- la diminution de la fréquentation des hippodromes et des enjeux PMH, seraient solutionnées par une réorganisation de l'activité via la création d'un parcours client au sein du GIE PMU, or celle-ci pourrait très bien être menée au sein du GIE PMH,
- in fine, il ne reste que les arguments d'une masse salariale représentant 90% des charges de PMH et un mauvais rapport charges/prélèvements. Ainsi, il semble manifeste que l'objectif de cette cessation d'activité, cherchant à éviter l'application de l'article L. 1224-1, est d'attaquer cette masse salariale jugée trop importante.

### 3.1.2. Impact du projet sur les effectifs

S'agissant d'une cessation d'activité et donc d'une fermeture de site, il est envisagé la suppression de l'ensemble des postes du GIE PMH, soit 209 postes et emplois, l'arrêt de l'activité par les salariés du GIE PMH ayant lieu à partir de mi-août, avec mise en œuvre en parallèle du parcours client par le GIE PMU.

Au 1<sup>er</sup> février 2015, date retenue dans le livre I pour le décompte des effectifs, PMH comptait 209 salariés, représentant 142 ETP, répartis selon quatre statuts. Les employés représentent plus de la moitié des salariés.

Au 29/09/2014	Effectif	En % du total
Employés	112	53,6%
Agents de maîtrise	69	33,0%
Assimilés cadres (responsables de groupe)	18	8,6%
Cadres	10	4,8%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>

Pour accompagner cette fermeture, le projet de PSE énonce « donner la priorité au reclassement du personnel au sein de leur métier » en visant particulièrement « à faciliter le reclassement au sein de la filière des courses » et « à faciliter la reconversion du personnel ; avec des formations d'adaptation ou qualifiantes ».

Les principales caractéristiques socioprofessionnelles et les difficultés inhérentes au reclassement, tant interne qu'externe, sont analysées de manière plus approfondie dans la partie suivante.

## 3.2. Obligations légales et calendrier du projet

### 3.2.1. Le cadre réglementaire adopté

En vertu de la nouvelle loi du 14 juin 2013 relative à la « sécurisation de l'emploi », il est désormais possible de déterminer par un accord collectif (conclu à la majorité qualifiée) le contenu du plan de sauvegarde de l'emploi. Cette procédure doit être par la suite validée par la DIRECCTE (nouvel article L.1233-24-1).

- L'employeur peut ouvrir des négociations sur le PSE avant de procéder à la consultation du CE au titre de ses prérogatives sur le licenciement économique. Désormais, le seul fait d'ouvrir des négociations sur le PSE avant la date de la première réunion du CE ne constitue pas un délit d'entrave (art. L.1233-4-6 du Code du travail).

En l'absence d'accord collectif, la direction doit proposer un document (procédure dite de l'acte unilatéral) qui fera l'objet d'une information-consultation par le CE. Après que ce dernier ait rendu son avis, le document, éventuellement enrichi<sup>1</sup>, doit être homologué par la DIRECCTE (nouvel article L.1233-57-3) afin de vérifier s'il répond aux obligations légales fixées par les articles L.1233-61 à 63.

**Pendant la durée du délai de consultation du CE, plusieurs réunions de négociations avec les organisations syndicales ont eu lieu. Cependant, à date, aucun projet d'accord n'a été proposé à la signature des organisations syndicales.**

### 3.2.2. Calendrier de la procédure

Le comité d'entreprise doit, d'après l'article L.1233-30 du Code du travail, être consulté sur l'opération projetée, puis sur le projet de licenciement collectif. A ce titre, le CE tient au moins 2 réunions espacées d'au moins 15 jours.

A l'issue de ces consultations, le CE doit rendre **ses 2 avis** au plus tard 2 mois (si -100 licenciements), 3 mois (si entre 100 et 250 licenciements), 4 mois (+250 licenciements) après la 1<sup>ère</sup> réunion au cours de laquelle le CE a été consulté à la fois sur l'opération projetée et le projet de licenciement collectif (art. L. 1233-30).

En l'espèce, le projet de PSE du GIE PMH envisage la cessation de son activité entraînant donc la suppression de 209 emplois, ce qui impose au CE de rendre ses 2 avis dans le délai de 3 mois.

- **A noter qu'en l'absence d'avis du comité d'entreprise dans ces délais, celui-ci est réputé avoir été consulté.**

Par la suite, et en l'absence d'accord, la DIRECCTE procède à un contrôle afin d'homologuer le plan de sauvegarde de l'emploi (art. L.1233-57-3). Il s'agit d'un « contrôle renforcé » par rapport à la procédure de validation des accords collectifs

<sup>1</sup> Notamment suite aux discussions faisant suite au rapport présenté par l'expert-comptable, comme le dispose l'article L.1233-50 : « Lorsque le comité d'entreprise recourt à l'assistance d'un expert-comptable, l'employeur en informe l'autorité administrative. Il lui transmet également son rapport et les modifications éventuelles du projet de licenciement ».

(art. L.1233-57-2). La DIRECCTE cherchera à s'assurer que les conditions sociales ont été réunies et que le PSE est proportionné et comporte des mesures sociales favorisant le retour à l'emploi. En particulier, il sera apprécié la qualité des mesures sociales envisagées aux articles L. 1233-61 à L. 1233-63 en fonction des critères suivants :

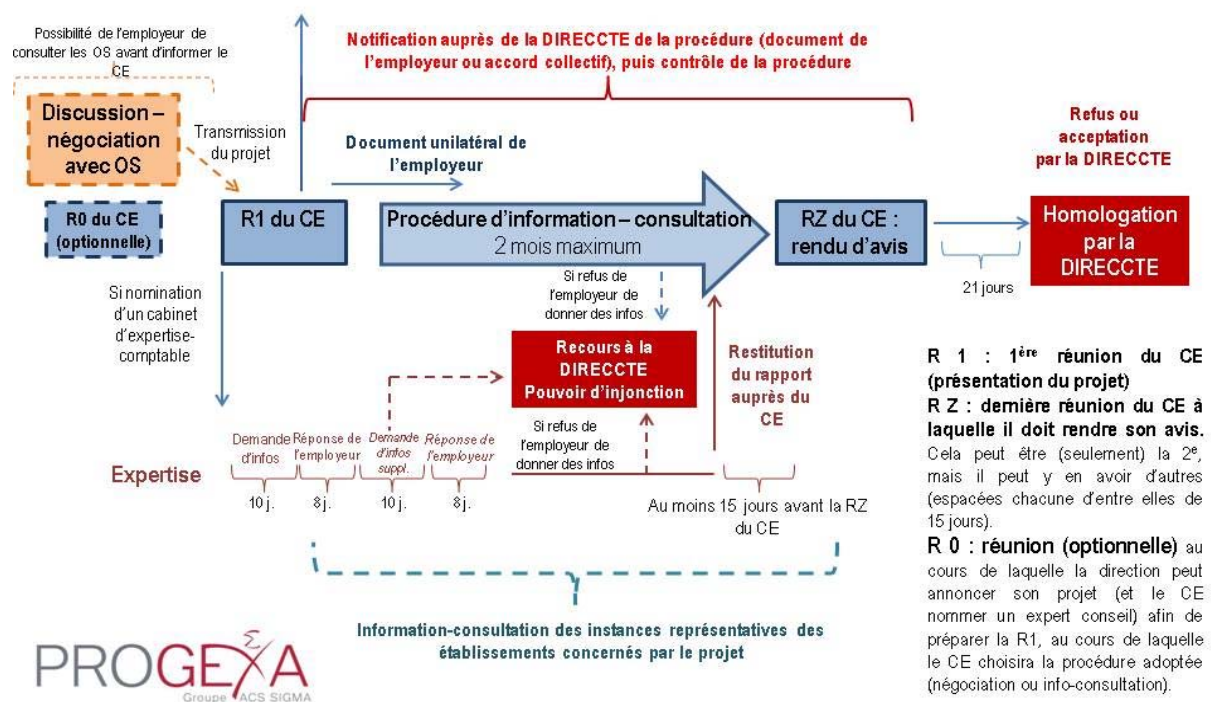
- des moyens dont disposent l'entreprise, l'unité économique et sociale et le groupe,
- des mesures d'accompagnement prévues au regard de l'importance du projet de licenciement,
- des efforts de formation et d'adaptation tels que mentionnés aux articles L.1233-4 et L. 6321-1.

L'administration a 21 jours (15 jours en cas de validation) pour répondre, son silence valant acceptation.

Précisons que la DIRECCTE procède théoriquement à un contrôle de la procédure dès la notification du plan effectué par la direction (en l'occurrence, le 26 février 2015).

Le schéma ci-dessous récapitule les différentes étapes.

## Les nouvelles étapes du plan de sauvegarde de l'emploi



**Calendrier retenu pour la consultation**

Formalités	Délais légaux		Dates retenues	Article
Convocation du CE pour la « R0 »	-		20 février 2015	-
Réunion d'information « 0 » du CE. Remise des livres I et II et annonce de l'intention d'ouvrir des négociations avec les OS.	-		25 février 2015	-
Convocation du CE pour la R1	Avant	J - 3	25 février 2015	L.2325-16 (et L.1233-31 et 32)
<b>Réunion 1 du CE</b>				L.1233-30 I
Désignation de l'expertise		J	2 mars 2015	L.1233-34
Possibilité de proposer des alternatives		J (ou B)		L.2323-15
Mise à l'étude par l'employeur des propositions alternatives	Après	J (ou B)		L.1233-33
Notification du plan à la DIRECCTE	Au plus tard	N = J + 1	26 février 2015	L.1233-46
Demande par l'expert des informations	Avant	I = J+10	Lettre de mission du 11/03, avec différents envois du 27/03 au 14/04.	L.1233-35
Réponse de l'employeur	Avant	I' = I + 8		
Demandes supplémentaires de l'expert	Avant	D = I' + 10		
Réponse de l'employeur	Avant	D + 8		
Négociation d'un accord collectif avec les organisations syndicales	Du 4 mars 2015 au xx			
Remise du rapport par l'expert	Avant	E = J' - 15	18 mai 2015	L.1233-35
Transmission à la DIRECCTE du rapport et des propositions éventuelles de modification du projet	Après	E		L.1233-50
Convocation de la Réunion 2 du CE	Avant	J' - 3	22 mai 2015	L.2325-16
Propositions de la DIRECCTE pour compléter ou modifier le projet	Avant	J'		
<b>Réunion 2 du CE</b>		J' = J + 3 mois		L.1233-33
Examen des réponses motivées de l'employeur aux propositions alternatives		J' (ou B)	2 juin 2015	
Rendu de l'avis du CE		J'		L.1233-30 II
Transmission à la DIRECCTE pour validation	Après	J'		L.1233-57-3
Réception par la DIRECCTE de la demande		H		L.1233-57-4
<b>Notification de la décision de validation ou d'homologation par la DIRECCTE</b>	Avant	N' = H + 15 ou 21 jours à partir de la réception complète du dossier		L.1233-57-4
Affichage par l'employeur de la décision et des voies/délais de recours	Après	N'		L.1233-57-4
Propositions de reclassement interne	Après	N'	Fin juin/juillet	
Envoi des lettres de licenciement motivées Rupture du contrat de travail	Après	N' (= R)	Mi-août	L.1233-39
Contestation de la décision d'homologation devant le Tribunal administratif	Avant	R + 2 mois		L.1235-7-1
Priorité de réembauche	Avant	R + 1 an		L.1233-45
Contestation de la régularité ou la validité du licenciement	Avant	R + 1 an		L.1235-7

### 3.3. Analyse des difficultés de reconversion et de reclassement

En application de l'article L.1233-61, l'employeur établit et met en œuvre un plan de sauvegarde de l'emploi pour éviter les licenciements ou en limiter le nombre. Ce plan intègre un plan de reclassement visant à faciliter le reclassement des salariés dont le licenciement ne pourrait être évité.

Rappelons qu'en vertu de l'article L.1235-10 du Code du travail, la procédure de licenciement est nulle tant que le plan de reclassement des salariés n'est pas présenté ou est jugé insuffisant par la DIRECCTE<sup>2</sup>. Or, le nouvel article L.1233-57-3 précise très clairement que l'appréciation par la DIRECCTE repose sur plusieurs critères, dont « *les moyens dont dispose l'entreprise, l'unité économique et sociale du groupe* ». A ce titre, la jurisprudence<sup>3</sup> s'appuyant sur l'ancienne formulation de l'article L. 1235-10 du Code du travail<sup>4</sup> tendant vers une obligation de résultat reste valide.

**Si les moyens économique et financier sont abordés dans la synthèse du rapport, la présente partie se propose d'appréhender les moyens humains de l'entreprise ainsi que le contexte macro-économique des bassins d'emploi environnement,** ce dernier influant objectivement sur les perspectives de reclassement externe des salariés.

#### 3.3.1. Appréciation des caractéristiques socioprofessionnelles et sociopersonnelles des effectifs visés

Appréhender les effectifs, le recours à l'externalisation, les mouvements de main d'œuvre, l'âge et l'ancienneté, ainsi que les conditions salariales permet en effet d'évaluer les capacités de reclassement interne ainsi que les freins à la mobilité géographique. Cette analyse est indispensable pour apprécier le plan de sauvegarde de l'emploi proposé.

Par exemple, on sait que chez les actifs de plus de 55 ans, le risque de chômage est fortement associé à celui du chômage de longue durée, dans la mesure où il s'avère actuellement difficile de retrouver un emploi pour un chômeur de plus de 55 ans (le taux de retour à l'emploi chutant même déjà pour la catégorie des 50-55 ans)<sup>5</sup>.

<sup>2</sup> Article 1235-10 du Code du travail : « *En cas d'annulation d'une décision de validation mentionnée à l'article L. 1233-57-2 ou d'homologation mentionnée à l'article L. 1233-57-3 en raison d'une absence ou d'une insuffisance de plan de sauvegarde de l'emploi mentionné à l'article L. 1233-61, la procédure de licenciement est nulle* ».

<sup>3</sup> L'employeur qui licencie doit déployer les plus sérieux efforts pour rechercher des postes pouvant convenir aux salariés dont il est obligé de se séparer (Cass. soc., 25 octobre 2006, n° 04-48.583). Cette recherche des postes disponibles doit être effective (Cass. soc., 17 octobre 2001, n° 99-42.464) et l'effort doit être réel, et doit donc se manifester par des propositions concrètes de reclassement au salarié licencié (Cass. soc., 28 novembre 2000, n° 98-44.628).

<sup>4</sup> Qui énonçait que « *la validité du PSE est appréciée au regard des moyens dont dispose l'entreprise ou l'unité économique et sociale ou le groupe* ».

<sup>5</sup> Rapport du Conseil d'orientation pour l'emploi, décembre 2011.

### **3.3.1.1. Évaluation des situations pouvant limiter le reclassement des salariés**

Plusieurs éléments peuvent influencer sur les perspectives de reclassement, tant interne qu'externe : la catégorie socioprofessionnelle, le sexe, l'âge, l'ancienneté, la situation familiale, le niveau de rémunération et le statut collectif... Les enquêtes économiques révèlent en effet que les femmes, les seniors et les ouvriers ont en moyenne davantage de difficultés pour retrouver un emploi une fois au chômage<sup>6</sup>. Par ailleurs, la situation familiale d'un salarié peut limiter ses perspectives de mobilité géographique et donc de reclassement, de peur de bouleverser les équilibres familiaux. Ainsi, même si le maintien d'un statut collectif et de niveaux de rémunération avantageux peut jouer en faveur du reclassement interne, cela implique de prendre en compte tous les obstacles à la mobilité, et donc de les évaluer.

Dans la suite du rapport, nous utiliserons une projection des données à la date du 1<sup>er</sup> août 2015, la direction indiquant vouloir envoyer les lettres de licenciement à partir de mi-août 2015.

---

<sup>6</sup> Voir notamment notre diagnostic sur l'environnement économique social local.

### 3.3.1.2. Analyse du statut des salariés

L'ensemble des salariés est en CDI, l'entreprise n'ayant actuellement plus aucun CDD en cours.

Les effectifs du GIE PMH sont répartis de façon équilibrée entre employés et agents de maîtrise (48,8% et 46,4%). La part du personnel d'encadrement est de 4,8% (sont incorporés à la catégorie des « cadres » trois salariés présentés en « hors catégorie »).

Au 01/08/2015	Effectif	En % du total
Employés	101	48,8%
Agents de maîtrise	96	46,4%
Cadres	10	4,8%
<b>Total</b>	<b>207</b>	<b>100%</b>

Au 01/08/2015	Effectif	En % du total
Hommes	98	47,3%
Femmes	109	52,7%
<b>Total</b>	<b>207</b>	<b>100%</b>

La part des femmes est légèrement supérieure à celle des hommes, représentant ainsi un peu plus de 52% du total des effectifs. On retrouve une telle proportion au sein de la catégorie des guichetiers, les femmes représentant 56,6% des effectifs guichetiers. Inversement, les hommes sont majoritaires au sein de la catégorie des agents de maîtrise (56%).

Femmes au 01/08/2015	Effectif	En % des effectifs féminins	En % de la catégorie	En % du total
Employés	69	63,3%	68,3%	33,3%
Agents de maîtrise	37	33,9%	38,5%	17,9%
Cadre	3	2,8%	30,0%	1,4%
<b>Total général</b>	<b>109</b>	<b>100,0%</b>	<b>-</b>	<b>51,5%</b>

Hommes au 01/08/2015	Effectif	En % des effectifs masculins	En % de la catégorie	En % du total
Employés	32	32,7%	31,7%	15,5%
Agents de maîtrise	59	60,2%	61,5%	28,5%
Cadre	7	7,1%	70,0%	3,4%
<b>Total général</b>	<b>98</b>	<b>100,0%</b>	<b>-</b>	<b>47,3%</b>

L'analyse des coefficients par sexe laisse apparaître une différence assez sensible entre les hommes et les femmes. Alors que les effectifs du GIE PMH sont composés à 47,3% d'hommes, ceux-ci ne représentent que 36,6% des effectifs des groupes 1 à 4.



### Répartition par sexe selon les groupes de coefficient

	GR 1	GR 2	GR 3	GR 4	GR 5	GR 7	GR 8	GR 9	GR 10	Total
Femmes	5	45	19	28	4	5	2	0	1	109
Hommes	1	25	6	24	22	13	0	1	6	98
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>70</b>	<b>25</b>	<b>52</b>	<b>26</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>207</b>
<b>En structure (%)</b>										
Femmes	83,3%	64,3%	76,0%	53,8%	15,4%	27,8%	100,0%	0,0%	14,3%	52,7%
Hommes	16,7%	35,7%	24,0%	46,2%	84,6%	72,2%	0,0%	100,0%	85,7%	47,3%

On constate que plus le coefficient augmente, plus la représentation des femmes diminue (à l'exception du groupe 8 qui n'est composé que de deux personnes). En se concentrant sur les coefficients des employés (groupe 1 à 3), la part des femmes au sein de chaque groupe varie de 64,3% à 83,3% en passant par 76%.

Plus spécifiquement la catégorie professionnelle des guichetiers, telle que définie par le PSE est répartie de la façon suivante :

Au 01/08/2015	Employé	Agents de maîtrise	Total	Hommes	Femmes
Employé service accrédité	5	-	5	2	3
Agent de mait. Ser. Accrédités	-	3	3	3	0
Guichetier	91	-	91	29	62
Guichetier hautement qualifié	-	50	50	22	28
Guichetier très hautement qualifié	-	17	17	16	1
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>70</b>	<b>166</b>	<b>72</b>	<b>94</b>

Ainsi, les guichetiers (au sens des catégories professionnelles du PSE) représentent 80,2% des salariés du GIE PMH, 95% des employés et 72,9% des agents de maîtrise. Au sein de cette catégorie, les femmes représentent 68,1% des « simples » guichetiers alors qu'elles ne représentent que 56,6% effectifs totaux des guichetiers.

- **Analyse de l'âge des salariés**

L'analyse de la pyramide des âges laisse apparaître un âge moyen d'un peu plus de 50 ans (au 1<sup>er</sup> août 2015) ce qui est particulièrement élevé. L'âge médian est de 51,27 ans. **Plus de la moitié des effectifs (53,6% soit 111 salariés) ont plus de 50 ans et 39,13% ont plus de 55 ans ce qui laisse présager des difficultés importantes quant à leur reconversion en l'absence de mesures spécifiques.**

#### Age moyen par CSP

Au 01/08/2015	Age moyen
Employé	44,6
Agents de maîtrise	55,5
Cadres	54,9
<b>Total</b>	<b>50,1</b>

**Répartition de l'effectif par âge**

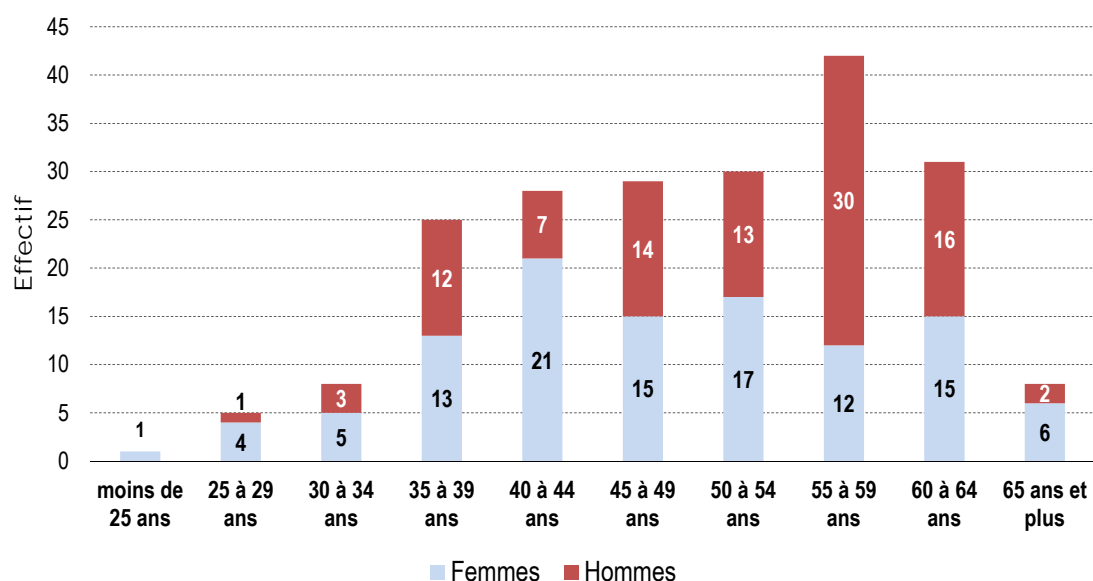
Au 01/08/2015	Effectif	En %	En % cumulé
moins de 25 ans	1	0,5%	0,5%
25 à 29 ans	5	2,4%	2,9%
30 à 34 ans	8	3,9%	6,8%
35 à 39 ans	25	12,1%	18,8%
40 à 44 ans	28	13,5%	32,4%
45 à 49 ans	29	14,0%	46,4%
50 à 54 ans	30	14,5%	60,9%
55 à 59 ans	42	20,3%	81,2%
60 à 64 ans	31	15,0%	96,1%
Plus de 65 ans	8	3,9%	100,0%
<b>Total</b>	<b>207</b>	<b>100,0%</b>	

**Répartition de l'effectif par sexe et âge**

Hommes au 01/08/2015	Effectif	En %
Moins de 25 ans	0	0,0%
25 à 29 ans	1	1,0%
30 à 34 ans	3	3,1%
35 à 39 ans	12	12,2%
40 à 44 ans	7	7,1%
45 à 49 ans	14	14,3%
50 à 54 ans	13	13,3%
55 à 59 ans	30	30,6%
60 à 64 ans	16	16,3%
Plus de 65 ans	2	2,0%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100,0%</b>

Femmes au 01/08/2015	Effectif	En %
Moins de 25 ans	1	0,9%
25 à 29 ans	4	3,7%
30 à 34 ans	5	4,6%
35 à 39 ans	13	11,9%
40 à 44 ans	21	19,3%
45 à 49 ans	15	13,8%
50 à 54 ans	17	15,6%
55 à 59 ans	12	11,0%
60 à 64 ans	15	13,8%
Plus de 65 ans	6	5,5%
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100,0%</b>

Simulation d'effectif par âge et par sexe au 01/08/2015



La pyramide des âges met en évidence une concentration des effectifs dans la tranche d'âge des 55-59 ans.

Enfin, l'âge moyen des femmes est à un niveau légèrement inférieur à la moyenne.

**Âge moyen selon le sexe**

Au 01/08/2015	Âge moyen
Femmes	48,6
Hommes	51,8
<b>Total</b>	<b>50,1</b>

- **Analyse de l'ancienneté des salariés**

L'ancienneté moyenne est de 25,1 ans tandis que la médiane se situe à 24,12 ans. Seuls, 10 salariés ont moins de 10 ans d'ancienneté.

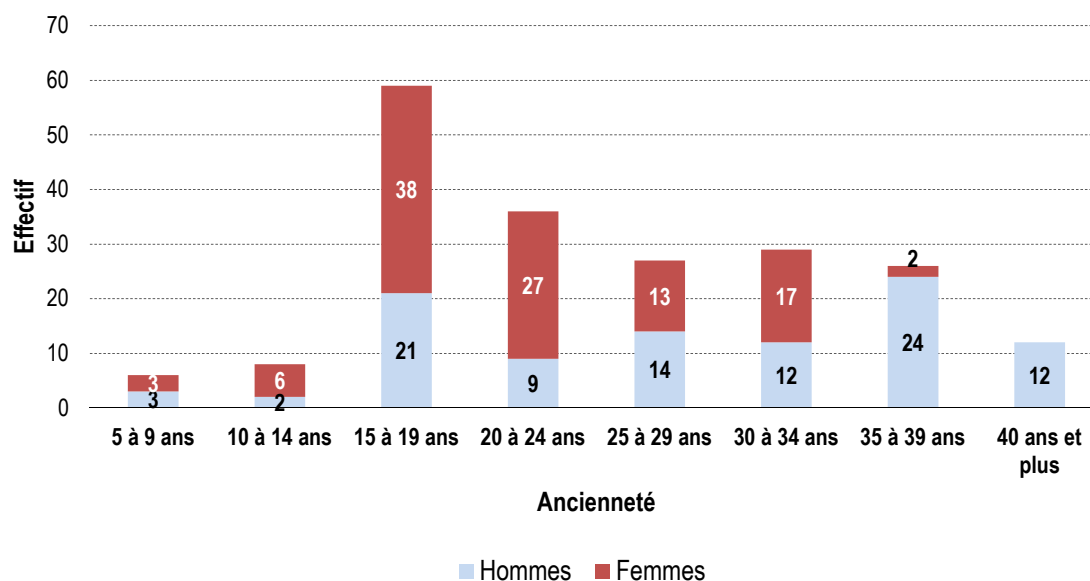
**Ancienneté moyenne par CSP**

Au 01/08/2015	Homme	Femme	Effectif
Employés	18,3	18,3	18,3
Agents de maîtrise	34,0	28,7	32,0
Cadres	29,2	23,5	27,5
<b>Total</b>	<b>28,5</b>	<b>22,0</b>	<b>25,1</b>

62,8% des effectifs du GIE PMH auront une ancienneté supérieure à 20 ans au 1<sup>er</sup> août 2015.

Par ailleurs, il apparaît que les anciennetés moyennes par sexe sont déséquilibrées. Les femmes sont fortement majoritaires dans les tranches de 10 à 25 ans, représentant 68,9% des effectifs de cette tranche (et 65,1% des effectifs totaux des femmes) alors que la tranche des plus de 25 ans d'ancienneté n'est composée qu'à 34% de femmes (29,4% des effectifs totaux des femmes). Enfin, **la tranche d'ancienneté supérieure à 40 ans est exclusivement masculine.**

Simulation de l'effectif par ancienneté et par sexe au 01/08/2015



**Répartition de l'effectif par ancienneté**

Au 01/08/2015	Effectif	En %	En % cumulé
Moins de 5 ans	4	1,9%	1,9%
5 à 9 ans	6	2,9%	4,8%
10 à 14 ans	8	3,9%	8,7%
15 à 19 ans	59	28,5%	37,2%
20 à 24 ans	36	17,4%	54,6%
25 à 29 ans	27	13,0%	67,6%
30 à 34 ans	29	14,0%	81,6%
35 à 39 ans	26	12,6%	94,2%
40 ans et plus	12	5,8%	100,0%
<b>Total</b>	<b>207</b>	<b>100,0%</b>	

**Répartition de l'effectif par sexe et par ancienneté**

Hommes au 01/08/2015			Femmes au 01/08/2015		
	Effectif	En %		Effectif	En %
Moins de 5 ans	1	1,0%	Moins de 5 ans	3	2,8%
5 à 9 ans	3	3,1%	5 à 9 ans	3	2,8%
10 à 14 ans	2	2,0%	10 à 14 ans	6	5,5%
15 à 19 ans	21	21,4%	15 à 19 ans	38	34,9%
20 à 24 ans	9	9,2%	20 à 24 ans	27	24,8%
25 à 29 ans	14	14,3%	25 à 29 ans	13	11,9%
30 à 34 ans	12	12,2%	30 à 34 ans	17	15,6%
35 à 39 ans	24	24,5%	35 à 39 ans	2	1,8%
40 ans et plus	12	12,2%	40 ans et plus	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100,0%</b>	<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100,0%</b>

• **Analyse du temps de travail**

L'analyse du temps de travail au sein du GIE PMH est particulièrement compliquée du fait d'un décompte très spécifique.

En effet, sont considérés comme du temps de travail supplémentaire par rapport au contrat de travail : les nocturnes, les travaux de collecte de caisse et du matériel, les heures effectuées comme « préposé cantine », les heures supplémentaires des employés de caisses centrales, les courses supplémentaires et enfin les heures dépassant le temps de base d'une réunion.

Le fichier du personnel transmis ne permet que d'apprécier la durée du travail en fonction du nombre de réunion par an pour chaque salarié.

**Effectif à temps partiel par CSP**

Au 01/08/2015	Homme	Femme	Effectif
Employés	30	64	94
Agents de maîtrise	14	20	34
Cadres	0	0	0
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>84</b>	<b>128</b>

On observe une forte représentation des femmes parmi les travailleurs à temps partiels ces dernières en représentant 65,6%.

**Répartition de l'effectif à temps partiels par sexe et catégories professionnelles**

Contrat en nbr de réunion/an		Femmes	Hommes	Total général	Part des femmes	Part des hommes
Guichetier	Tps partiel (20 à 66)	23	16	39	59,0%	41,0%
	Tps partiel (105 et 115)	49	22	71	69,0%	31,0%
	Tps partiel (150 et 190)	8	4	12	66,7%	33,3%
<b>Total Guichetier</b>		<b>80</b>	<b>42</b>	<b>122</b>	<b>65,6%</b>	<b>34,4%</b>
Autres	Tps partiel (115)	2	1	3	66,7%	33,3%
	Tps partiel (117,5)	2	0	2	100,0%	0,0%
	Tps partiel (190)	0	1	1	0,0%	100,0%
<b>Total Autres</b>		<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>66,7%</b>	<b>33,3%</b>
<b>Effectifs temps partiel</b>		<b>84</b>	<b>44</b>	<b>128</b>	<b>65,6%</b>	<b>34,4%</b>
<b>Effectifs temps plein</b>		<b>109</b>	<b>98</b>	<b>207</b>	<b>52,7%</b>	<b>47,3%</b>

- **Point sur les effectifs et le mouvement de l'emploi de l'Institution**

Les informations communiquées sont trop parcellaires pour permettre d'apprécier les évolutions de l'effectif au sein de l'institution des courses. En effet, concernant les effectifs du groupe, hormis différents fichiers du personnel à date, mais ne concernant que les CDI, nous ne disposons que des bilans sociaux de PMU pour les années 2013 et 2014 et les rapports annuels uniques de la SECF, éléments qui sont insuffisants pour mesurer la réserve d'emploi que pourraient constituer les CDD et les contrats d'intérim.

Néanmoins, les documents communiqués permettent de constater :

2712 emplois CDI pour les seules entités suivantes : AFASEC, France Galop, GTHP, PMU et S.E.C.F.

En 2014, le GTHP, n'a eu recours à l'intérim que pour 5 postes et pour un total de 55 jours.

Le PMU recourt à l'intérim principalement dans les fonctions commerciales pour un nombre moyen mensuel de 15,4 (12,2 en 2013 et 14 en 2012) salariés intérimaires (sur un total de 18,2) pour l'année 2014. Dans le même temps, 172 contrats CDD ont été conclus, dont 31 contrats d'alternance et 60 « emplois d'été », avec néanmoins un effectif moyen mensuel de 56 contrats CDD (hors contrat de qualification/d'apprentissage/de professionnalisation).

Au niveau de la S.E.C.F, le suivi des CDD et intérimaires pour 2014 enregistre 22,11 équivalents temps plein, avec une présence permanente de 5 à 6 équivalents temps plein sur le siège.

### 3.3.2. Diagnostic de l'environnement économique et social local

Nous nous attacherons dans cette partie à étudier l'environnement économique et social local afin de mesurer la pertinence des mesures visant à éviter ou limiter le nombre de licenciements proposées dans le PSE

#### 3.3.2.1. Une région attractive présentant des disparités de plus en plus importantes

L'Ile-de-France est la première région économique française et regroupe 12 millions d'habitants, soit 18,3% de la population française. D'après les enquêtes annuelles de recensement, la population francilienne a augmenté de 0,5% par an en moyenne depuis 2006. Elle est également la 5<sup>ème</sup> région européenne en considérant le PIB par habitant (51 118 € contre 30 999 € en France métropolitaine<sup>7</sup>). L'Ile-de-France est reconnue pour son fort dynamisme en matière d'emploi en lien avec la jeunesse de sa population : 40% de sa population a moins de 30 ans contre 37% à l'échelle nationale, 55% a moins de 40 ans et seulement 18% a 60 ans ou plus.

<sup>7</sup> Source : Insee, comptes régionaux, base 2005. Données 2010 et 2011 provisoires.

**Taux d'activité en 2012**

	Ile-de-France	Province
Hommes	66,8	60,8
Femmes	56,6	50,8
15 à 29 ans	49,8	54,7
30 à 49 ans	89,7	89,5
50 ans et plus	42,1	32,4
<b>Ensemble</b>	<b>61,4</b>	<b>55,6</b>

Comment lire ce tableau : sur 100 personnes en âge de travailler, 61,4% sont actifs (en poste ou à la recherche d'un emploi) en Ile-de-France contre 55,6% en Province

Une des autres spécificités de l'Ile-de-France est que le nombre de familles monoparentales et la proportion de personnes vivant seules sont plus élevés dans la région qu'en province. Par ailleurs, moins de la moitié des ménages est propriétaire de son logement, avec respectivement 47,6% contre 60% en province. Ces éléments peuvent représenter des freins à la mobilité professionnelle.

Par ailleurs, des inégalités entre les sexes persistent dans la sphère de l'emploi et dans le quotidien des Franciliennes et des Franciliens. Elles sont plus nombreuses que les hommes à travailler en temps partiels et ce quels que soient leur âge, leur emploi et le département. Egalement, 14% des salariés en situation temporaire (CDD, intérim, emploi aidé, apprentissage, stage) sont des femmes. Dès lors, en cas de perte d'un emploi CDI temps plein pour une femme, la possibilité d'en retrouver un autre est plus difficile.

En Ile-de-France, le secteur tertiaire marchand domine l'économie de la région avec 61% des salariés. Les activités marchandes de conseil et d'assistance, les activités financières et immobilières, ainsi que celles de recherche-développement et les activités culturelles sont très présentes sur ce territoire.

L'économie industrielle est tout de même bien implantée en Ile-de-France : industrie automobile, fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques, industrie alimentaire, etc. Les emplois industriels représentent 14,4% de l'emploi industriel français. Toutefois, depuis de nombreuses années, ces emplois connaissent une baisse continue et ce quel que soit le secteur. En 20 ans, ils ont été divisés par deux dans l'industrie francilienne, alors qu'ils ont diminué d'un quart en province.

**Structure de l'emploi selon le secteur d'activité**

Secteur d'activité	Ile de France	Province
Industrie	9,4	14,8
Construction	5,6	7,2
Tertiaire	84,5	73,9
<b>Ensemble</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

La surreprésentation de ce type d'activités de services et d'industries de pointe dans la région explique notamment le fait que la main-d'œuvre francilienne est hautement qualifiée (29,6% de la population active régionale avait un diplôme de 2<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup> cycle universitaire en 2012). 1 actif sur 4 de la région sont des cadres ou exercent une profession intellectuelle supérieure alors qu'ils ne sont que 1 sur 7 en France.

**Structure de l'emploi selon les CSP (en%)**

Catégories Socioprofessionnelles	Ile de France	Province
Cadres et professions intellectuelles supérieures	32,2	14,6
Professions intermédiaires	26,1	24,3
Employés	24,3	29,1
Ouvriers	12,9	22,8
<b>Ensemble</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

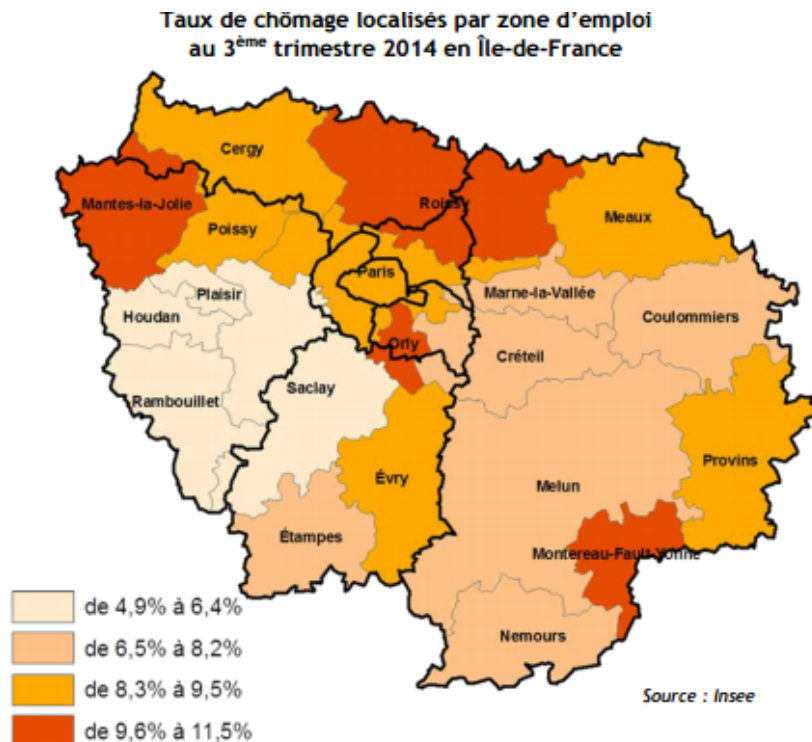
**3.3.2.2. Une région fragilisée par le chômage du fait de la crise**

Même si la situation francilienne est moins défavorable qu'au niveau national, le taux de chômage progresse de manière continue depuis fin 2011, pour atteindre un taux estimé à 8,9% au 4<sup>ème</sup> trimestre 2014. Dans ce contexte, le taux de chômage régional demeure toujours inférieur au taux national (10% en moyenne nationale).

**Evolution du taux de chômage (BIT) – source Insee**

	4 <sup>e</sup> Trim. 2011	4 <sup>e</sup> Trim. 2012	2 <sup>e</sup> Trim. 2013	4 <sup>e</sup> Trim. 2013	3 <sup>e</sup> Trim 2014	4 <sup>e</sup> Trim. 2014
France métropolitaine	9,4%	10,2%	10,5%	9,6%	9,9%	10,0%
Île-de-France	8,3%	8,8%	9,1%	8,6%	8,9%	8,9%

Néanmoins, de fortes disparités s'observent entre les différentes zones d'emplois en matière de chômage avec des écarts allant du simple au double. Saclay, Plaisir, Rambouillet et Houdan sont les moins touchées par le chômage, avec un taux compris entre 4,8% et 6,3% en 2014. A l'inverse, les zones de Montereau-Fault-Yonne et Mantes-la-Jolie s'élèvent à 11,2% et 11,3% en 2014.





Des écarts qu'il faut relier aux situations économiques des domaines de spécificités que possèdent les différentes zones d'emplois.

### Domaines de spécificités sectorielles dans les 6 zones d'emploi ayant le plus de salariés

Zone d'emploi		Principaux domaines de spécificité	Indice de spécificité	% des salariés de la zone travaillant dans ce domaine
Paris	1	Assurance	1,5	2,0 %
	2	Activités de sièges sociaux	1,4	4,9 %
Saclay	1	Fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques	4,8	3,9 %
	2	Industrie automobile	3,8	3,5 %
Roissy-Sud Picardie (partie francilienne)	1	Transports aériens	10,0	10,7 %
	2	Entreposage et services auxiliaires des transports	5,3	7,2 %
Orly	1	Transports aériens	4,8	5,1 %
	2	Entreposage et services auxiliaires des transports	3,4	4,7 %
Marne-la-Vallée	1	Activités sportives récréatives et de loisirs	12,1	10,3 %
	2	Industries alimentaires	2,4	2,0 %
Cergy	1	Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques	5,2	1,1 %
	2	Fabrication d'équipements électriques	3,9	1,0 %
Région Île-de-France	1	Transports aériens	3,3	1,1 %
	2	Édition	2,5	1,4 %

Seuls les secteurs comptant un volume significatif de salariés (généralement au moins 1 000 salariés et/ou au moins 1 % des effectifs salariés de la zone ou de la région) sont ici considérés.

Comment lire ce tableau : la proportion de salariés dans le secteur de l'industrie automobile est 3,8 fois plus importante dans la zone d'emploi de Saclay qu'à l'échelle nationale.

La part des salariés dans les transports aériens est 3,3 fois plus importante en région Ile-de-France qu'à l'échelle nationale.

En Île-de-France, le nombre de demandeurs d'emploi de catégories A, B et C<sup>8</sup> s'élève à 929 130 en février 2015. Ce nombre est en hausse de +6,1% sur un an. A cette date, 43,1% d'entre eux (soit 400 200) étaient inscrits au chômage depuis plus d'un an, contre 41,4% en 2014, soit une hausse de 10,4% en 1 an. La proportion d'inscrits depuis moins d'un an augmente quant à elle de +3,1% en un an. Cette évolution témoigne du caractère durable de la crise sur le front de l'emploi. C'est en effet le nombre de demandeurs d'emploi de 50 ans et plus qui a progressé de la manière la plus soutenue : +10,30% entre 2014 et 2015.

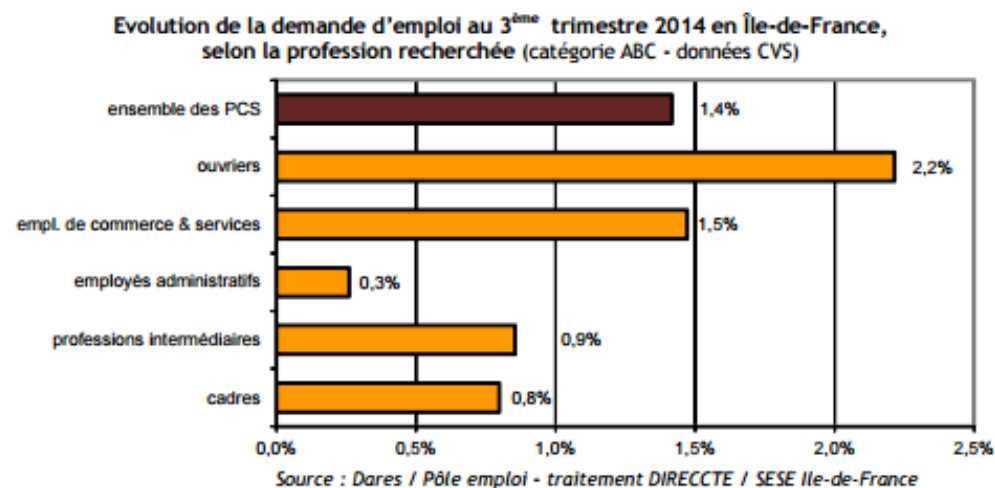
<sup>8</sup> Rappel :

- **catégorie A** : demandeurs d'emploi tenus de faire des actes positifs de recherche d'emploi, sans emploi ;
- **catégorie B** : demandeurs d'emploi tenus de faire des actes positifs de recherche d'emploi, ayant exercé une activité réduite courte (i.e. de 78 heures ou moins au cours du mois) ;
- **catégorie C** : demandeurs d'emploi tenus de faire des actes positifs de recherche d'emploi, ayant exercé une activité réduite longue (i.e. de plus de 78 heures au cours du mois) ;

**Evolution du nombre de demandeurs d'emploi inscrits selon le sexe et l'âge (catégories A, B, C)<sup>9</sup>**

	fév-14	janv-15	fev-15	Variation annuelle
Hommes	451 090	477 480	479 120	6,20%
Femmes	424 800	448 110	450 010	5,90%
Moins de 25 ans	96 700	99 570	99 300	2,70%
Entre 25 et 49 ans	582 790	610 940	613 190	5,20%
50 ans et plus	196 400	215 080	216 640	10,30%
<b>Ensemble</b>	<b>875 890</b>	<b>925 590</b>	<b>929 130</b>	<b>6,10%</b>

Au 3<sup>ème</sup> trimestre 2014, les ouvriers (+2,2%) et les employés de commerce et de service (+1,5%) connaissent une des plus fortes augmentations en matière de demande d'emploi. Pour rappel, ces catégories d'emploi avaient déjà connu une augmentation.



Par ailleurs, les offres d'emplois collectées par Pôle emploi diminuent en Île-de-France au cours des trois derniers mois de -5,1% par rapport aux trois mois précédents. Sur un an, la part des offres d'emplois durables (de 6 mois ou plus) diminue de -1,4%. Les offres d'emplois non durables observent également un recul beaucoup plus significatif, avec -19,7% sur l'année.

<sup>9</sup> Source : Pôle emploi, Dares – traitement Direccte

### 3.3.2.3. L'indicateur conjoncturel de durée de chômage : L'ICDC

Au 4<sup>ème</sup> trimestre 2014, l'indicateur conjoncturel de durée de chômage (ICDC) s'établit à 434 jours. Si la conjoncture économique du 4<sup>ème</sup> trimestre se maintenait, un demandeur d'emploi resterait en moyenne inscrit environ 14 mois consécutifs à Pôle emploi.

L'indicateur augmente notablement au cours de la dernière année (+30 jours). Il retrouve désormais son plus haut niveau, qui avait été enregistré au 1<sup>er</sup> trimestre 2013.

Une très légère baisse de l'ICDC est observée pour les hommes tandis que pour les femmes la tendance reste à la hausse et ce, quel que soit l'âge. Chez les 50 ans ou plus, l'ICDC est en augmentation par rapport au 3<sup>ème</sup> trimestre 2014, quoique toujours en diminution sensible sur une année. L'ICDC est en net recul parmi les populations d'ouvriers (-21 jours, qu'ils soient qualifiés ou non) mais poursuit sa progression en particulier pour les professions intermédiaires (+29 jours) et les cadres (+14 jours). L'évolution de l'ICDC est également contrastée selon le motif d'inscription : poursuite de la hausse pour les entrées suite à des licenciements et fins de CDD, diminution pour les entrées suite à des fins de mission d'intérim ou reprise d'activité.).

De façon plus spécifique, il convient de relever un ICDC particulièrement élevé chez :

- les licenciés économiques avec 677 jours et,
- les hommes et les femmes de plus de 50 ans avec respectivement 717 et 713 jours.

Au niveau de la région, l'indice est de 401 jours, en baisse de 2,7% sur le trimestre.

### 3.4. Les procédures de licenciements

En cas de PSE, la direction est tenue de consulter le comité d'entreprise sur le projet de licenciement collectif, et en particulier sur :

- « le nombre de suppressions d'emploi,
- les catégories professionnelles concernées,
- les critères d'ordre et le calendrier prévisionnel,
- les mesures sociales d'accompagnement prévues par le PSE »<sup>10</sup>.

Si les motifs économiques du projet de plan de sauvegarde de l'emploi doivent indiquer le nombre (et les motivations) des postes supprimés ou modifiés, la désignation des salariés affectés par ces suppressions d'emplois doit résulter du classement de l'ensemble des salariés de l'entreprise ayant un emploi de même nature que ceux visés par les suppressions de postes. C'est pourquoi le projet doit, conformément à la loi et à la jurisprudence :

1. classer les postes supprimés en catégories professionnelles ;
2. déterminer les critères d'ordre de licenciement.

Du fait de la cessation d'activité et de la fermeture complète du site, l'enjeu des catégories professionnelles et des critères d'ordres ne revêt pas la même sensibilité qu'en cas de licenciement économique avec continuation de l'activité.

#### 3.4.1. Les catégories professionnelles retenues

Habituellement, le classement des postes supprimés en catégories professionnelles est un élément substantiel et préalable à toute discussion concernant l'application des critères d'ordre dans le cadre d'un PSE. En effet, l'absence de prise en compte des catégories professionnelles ne permet pas l'application des critères d'ordre de licenciements, ni l'évaluation des possibilités de reclassement offertes en interne.

Ainsi, chaque catégorie professionnelle doit correspondre à un ensemble de salariés exerçant des fonctions de même nature supposant une formation commune, sur l'ensemble des salariés concernés. Il convient donc de vérifier que le découpage proposé ne se limite pas aux grandes subdivisions relevant des classifications (ouvriers, employés, techniciens, agents de maîtrise et cadres), et ne reprend pas juste le libellé précis de l'emploi.

Malgré la fermeture du GIE PMH, la question des catégories professionnelles conserve une certaine importance dans la mesure où le classement dans les différentes catégories influera sur les propositions de reclassement interne, l'article L. 1233-4 du Code du travail disposant que le reclassement du salarié doit s'effectuer sur un emploi relevant de la même catégorie que celui qu'il occupe ou sur un emploi équivalent.

En l'espèce, la définition des catégories professionnelles que donne le projet de PSE se rapproche des exigences de la jurisprudence, en insistant cependant sur la nécessité d'un niveau de responsabilité comparable. Si la notion de « fonctions de

<sup>10</sup> Article L.1233-30 du Code du travail.

même nature » inclut l'idée d'un niveau de responsabilité comparable, il conviendra de veiller au principe de réalité qui gouverne la constitution des catégories professionnelles, pour ne pas rester bloquer sur des qualifications théoriques, mais bien apprécier *in concreto* les capacités des salariés.

Dans cette optique, le GIE PMH indique vouloir prendre en compte, non pas l'appartenance à telle ou telle classification définie par la convention collective, mais prendre *en compte* « *la possibilité de permutabilité des salariés entre les différents postes de travail (grâce à une formation limitée, le cas échéant)* » ce qui tend bien vers une appréciation *in concreto*.

Le présent projet comporte 14 catégories professionnelles, dont 9 ne comportent qu'un seul salarié.

### **3.4.2. Les critères d'ordre et le calendrier prévisionnel des licenciements**

Lorsque l'employeur procède à un licenciement collectif, il définit les critères retenus pour fixer l'ordre des licenciements, qui peuvent être :

- les charges de famille,
- l'ancienneté,
- les caractéristiques sociales du salarié,
- les qualités professionnelles.

Si l'article L.1233-5 permet désormais à l'employeur de privilégier un de ces critères, cette option demeure conditionnée à la prise en charge de l'ensemble des autres critères. Par ailleurs, la place dévolue aux critères correspondant aux compétences professionnelles ne doit pas aboutir à un licenciement basé sur des motifs « *inhérents à la personne du salarié* »<sup>11</sup>, sous peine de dénaturer le licenciement pour motif économique.

Cependant, s'agissant d'une cessation totale d'activité, l'ensemble des postes est supprimé et il n'y aura donc pas lieu d'appliquer les critères d'ordre, la société n'ayant pas à opérer de choix entre les salariés à licencier.

---

<sup>11</sup> Article L. 1233-3.

### 3.4.3. Les instances d'information et de conseil aux salariés

#### 3.4.3.1. Les instances présentes au sein de l'entreprise

Il convient de rappeler que le reclassement des salariés dont le poste est supprimé est de la responsabilité de l'employeur. L'obligation de reclassement<sup>12</sup> s'impose à l'employeur, quels que soient l'effectif de l'entreprise et le nombre de salariés concernés par le licenciement. C'est l'employeur qui est tenu de rechercher les possibilités de reclassement et de les proposer directement aux salariés dont le licenciement économique est envisagé.

Une mise en place anticipée du Point Info Conseil (PIC) n'a été proposée au CE que le 13 avril. Celui-ci a rendu un avis négatif. **Il convient de préciser que le projet de PSE n'envisage pas de faire intervenir le cabinet de reclassement avant la notification des licenciements.**

Sur la question du choix du cabinet, le CE a pu avoir une présentation de trois cabinets différents, dont Axxess qui a été in fine retenu par la direction. Néanmoins, voici pour mémoire une série de questions qu'il convenait d'avoir à l'esprit lors de la présentation du cabinet :

- Quels seront les horaires d'ouverture ? Quelle prise en compte de la spécificité de l'organisation des temps de travail au sein du GIE PMH ?
- Où sera l'implantation (dans ou hors locaux entreprise) ?
- L'accès au PIC pendant le temps de travail est-il considéré comme du temps de travail effectif ?
- Quel sera le nombre de consultants disponibles ? Possibilité d'un renforcement lors des « périodes critiques » ?
- Quelle articulation avec le bilan de compétences pour évaluer les besoins de formation ?
- Quelles sont les prestations proposées par le cabinet de reclassement ?
- Quelle est la clef de calcul de la facturation de la prestation et modalité de rémunération (fixe et variable) ?
- Le nombre d'offres d'emploi (de qualité) proposé est-il satisfaisant ?
- Quelle articulation avec le bilan de compétences pour évaluer les besoins de formation ?
- Quelle sera la durée de l'accompagnement ?

<sup>12</sup> Cass. soc., 10 juill. 1995, n° 94-40.137, SARL Parolai et Cie c/ ASSEDIC de l'Isère ; Cass. soc., 17 oct. 2001, n° 99-44.755, Sté Solorim c/ Parmentier.

▪ **Le cabinet de reclassement**

Le cabinet interviendra lorsque le reclassement interne n'aura pas été possible, cela étant « une structure d'aide au reclassement externe ».

Le salarié devra signer une charte et la retourner au cabinet. Cette charte a pour objet de préciser l'ensemble des engagements du cabinet et du salarié.

**Charte et cahier des charges (la proposition d'intervention du 30 avril 2015) devraient être annexés ou retranscrits dans le PSE**, dans la mesure où ses documents sont porteurs d'engagements pour le salarié et/ou le cabinet de reclassement.

Le projet annonce un accompagnement mélangeant informations collectives et individualisées, sans préciser le nombre de consultants intervenant. La proposition d'intervention annonce 12 intervenants dans des champs d'action spécialisés (consultant mobilité, chargé de formation, chargé de relations avec les entreprises, consultant création d'entreprise, consultant retraite).

La cellule accomplira les différentes missions d'accompagnement existantes dans le cadre du congé de reclassement : entretien d'évaluation et d'orientation, bilans professionnels/bilans de compétences, formations aux techniques de recherche d'emploi, définition des besoins de formation et VAE, collecte des postes. L'ensemble faisant l'objet d'une description méthodologie détaillée dans le projet de PSE.

Tous les salariés pourront en bénéficier, indépendamment de l'adhésion au Congé de reclassement.

Le cabinet de reclassement sera actif pendant 12, 18 ou 24 mois à compter de la notification des licenciements. La durée de 24 mois est prévue pour les salariés dont le reclassement externe « apparaîtrait particulièrement difficile et nécessiterait une attention renforcée ». Cette possibilité a le mérite d'une certaine souplesse dans la durée d'accompagnement mais souffre en revanche d'un risque d'arbitraire, aucun critère n'étant fixé pour déterminer les conditions d'extension à 24 mois. Il est simplement précisé que c'est la commission de suivi qui, sur demande et justification du cabinet de reclassement et/ou du salarié concerné, décidera du prolongement de la durée d'accompagnement.

### **3.4.3.2. Les autres acteurs du maintien dans l'emploi**

Précisons que les maisons de l'emploi peuvent participer (par voie de convention avec les entreprises) à la mise en œuvre de mesures relatives au PSE, au titre de l'article L.1233-64.

Les moyens mis en œuvre par le projet doivent s'articuler avec les autres organismes qui ont pour mission générale l'emploi des salariés :

- le Pôle Emploi,
- l'Association pour la formation professionnelle (AFPA),
- l'Association pour l'emploi des cadres (APEC),
- etc.

**Remarque** : Ces articulations devraient être présentées dans le projet.



### 3.5. Les mesures visant à éviter ou limiter les licenciements

L'entreprise est tenue à une obligation d'adaptation ou de reclassement préalablement à tout licenciement économique. Cette obligation a été fixée par la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002, modifiée par la loi du 18 mai 2010, qui précise que :

*« Le licenciement pour motif économique d'un salarié ne peut intervenir que lorsque tous les efforts de formation et d'adaptation ont été réalisés et que le reclassement de l'intéressé ne peut être opéré dans l'entreprise ou dans les entreprises du groupe auquel l'entreprise appartient. »*

*Le reclassement du salarié s'effectue sur un emploi relevant de la même catégorie que celui qu'il occupe ou sur un emploi équivalent assorti d'une rémunération équivalente. A défaut, et sous réserve de l'accord exprès du salarié, le reclassement s'effectue sur un emploi d'une catégorie inférieure.*

*Les offres de reclassement proposées au salarié sont écrites et précises. »*

L'article L.1233-24-3 dispose que même un accord signé dans le cadre de l'article L.1233-24-1 (accord-PSE) ne peut déroger aux obligations de formation, d'adaptation et de reclassement telles qu'elles incombent à l'employeur.

#### 3.5.1. Les postes proposés au reclassement interne

En vertu de l'article L. 1233-4 du Code du travail, *« les offres de reclassement proposées au salarié doivent être écrites et précises »*.

Dans ce cadre, l'employeur ne peut se contenter d'afficher des listes de postes, il doit proposer concrètement à chaque salarié, toutes les possibilités de reclassement<sup>13</sup>. Pour souscrire à cette obligation, deux voies doivent être mises en œuvre :

- Après identification par la direction de l'entreprise d'un ou de plusieurs postes susceptibles de correspondre au profil d'un salarié, ce ou ces postes doivent lui être proposés par écrit avec un descriptif précis.
- Le salarié peut aussi se porter spontanément candidat sur un poste faisant partie de la bourse d'emploi.

Le licenciement pour motif économique ne pourra intervenir que si le reclassement du salarié s'est avéré impossible, il en résulte que les possibilités de reclassement doivent être recherchées avant la notification du licenciement, dès l'instant où le licenciement est envisagé.

**Sur le premier point, il conviendra de veiller à l'effectivité de la mise en œuvre de cette obligation de proposition écrite, précise et individualisée à chaque salarié.**

<sup>13</sup> Cass. soc. du 7 juillet 1998.

Sur le second point, le GIE PMH prévoit un affichage « sur les différents sites de l'entreprise », des postes disponibles au sein du groupe. Le projet annonce une actualisation régulière de ces listes, sans toutefois en préciser la fréquence.

### 3.5.1.1. Les postes de reclassement interne en France

Précisons que le projet doit garantir aux salariés reclassés leur ancienneté et les droits s'y rattachant.

Rappelons que l'employeur est tenu de rechercher toutes les possibilités de reclassement existant dans le groupe. De même que l'employeur ne peut pas se contenter de consulter ses salariés et de limiter ses recherches de reclassement et ses offres en fonction de leurs « vœux », il ne peut limiter ses offres en fonction de la volonté présumée des intéressés de les refuser (et donc décider à la place des salariés)<sup>14</sup>. L'employeur doit donc proposer **aux salariés dont le licenciement est envisagé** tous les emplois disponibles de la même catégorie ou, à défaut, d'une catégorie inférieure.

Le projet de PSE fait figurer en annexe 1 une liste de 102 postes au sein de 5 sociétés implantées sur environ 11 sites différents, dont seulement 2 sont hors Ile-de-France (Chantilly (60) et Cabriès (13)).

Une mise à jour de cette liste en date du 13 avril 2015 ajoute 42 postes au sein des mêmes sociétés. Cependant, certains postes ne semblent être que des répétitions par rapport à la liste d'origine. Il en va ainsi :

- du poste « assistant du chef d'établissement » à Cabriès proposé par l'AFASEC. On retrouve le même poste dans la liste d'origine sous l'intitulé de « secrétaire » ;
- des postes « employé d'exploitation » du GTHP (2+3) dont la seule différence concerne la durée du temps de travail (passant d'un temps partiel 75% à un temps plein) ;
- du poste « Opérateur magnétoscope LSM et commissaire » du GTHP, avec néanmoins une diminution de la rémunération proposée (19 500 € contre 23 600 € précédemment et pour une même durée de temps de travail) ;
- des 3 postes de « technicien de maintenance générale » de France Galop ;
- des postes « ouvrier d'espace vert piste » (1 poste) et « conducteurs d'engins » (2 postes) qui semblent correspondre aux postes « ouvrier d'espaces verts pistes et/ou conducteurs d'engins » (4 postes) de la première liste. De plus, un poste serait alors manquant.

Ainsi rectifiée, la mise à jour ne comporte plus que 29 nouveaux postes, portant le total des postes de reclassement à 131 et proposant des postes sur des nouveaux sites en Ile-de-France mais aussi hors Ile-de-France (15 postes au total).

<sup>14</sup> Cass Soc., 24 juin 2008, Bull. 2008, V, n° 138.

**Liste des postes disponibles par qualification et entreprise**

	Ouvrier/employé	TAM	Cadre	Total	En % des offres de reclassement
AFASEC	11	1	-	12	9,2%
FRANCE GALOP	5	8	3	16	12,2%
GTHP	6	4	-	10	7,6%
PMU	64	9	10	83	63,4%
S.E.C.F.	8	2	-	10	7,6%
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>24</b>	<b>13</b>	<b>131</b>	<b>100,0%</b>

71,8% des postes proposés au reclassement interne sont des postes d'ouvrier/employé contre 18,3% pour les postes de TAM et 9,9% pour ceux de cadres.

PMU concentre 63,4% des offres de reclassement, principalement du fait de la création du parcours client.

**Remarque :**

Le CE devra être attentif à ce qu'aucun des postes disponibles au reclassement interne des salariés au moment « t », ne le soit plus en « t+1 » suite à un recrutement extérieur. De plus, il devra veiller à ce que la direction actualise les listes des postes disponibles jusqu'au jour des licenciements. Or, il semble qu'il y ait déjà un poste en moins sur les fonctions « ouvrier d'espaces verts pistes et/ou conducteurs d'engins ».

**Nombre de postes de reclassement interne et personnel total des sociétés**

	Postes de reclassement interne	Personnel total	Source
AFASEC	12	284	Fichier du personnel
FRANCE GALOP	16	494	Fichier du personnel
GTHP	10	270	Fichier du personnel au 31/03/2015
PMU	83	1432	Fichier du personnel au 31/12/2014
S.E.C.F.	10	232	Fichier du personnel au 31/03/2015
	131	2712	

Le nombre de postes de reclassement proposé ne représente que 4,8% du nombre de salariés de l'institution des courses. En réalité, il ne s'agit même pas du total de l'institution des courses mais de seulement 5 entités sur les 12 sociétés que compte l'institution, et même 13 sociétés en intégrant CPM.

Dans le cadre de la recherche de reclassement, le GIE PMH a envoyé une lettre-circulaire aux 12 sociétés de l'institution, l'ORPESC, le groupe GENY et Eurotiercé ayant répondu qu'aucun poste n'était disponible au sein de leur organisation.

### 3.5.1.2. Les postes de reclassement interne proposés à l'étranger

L'article L.1233-4-1 du Code du travail dispose :

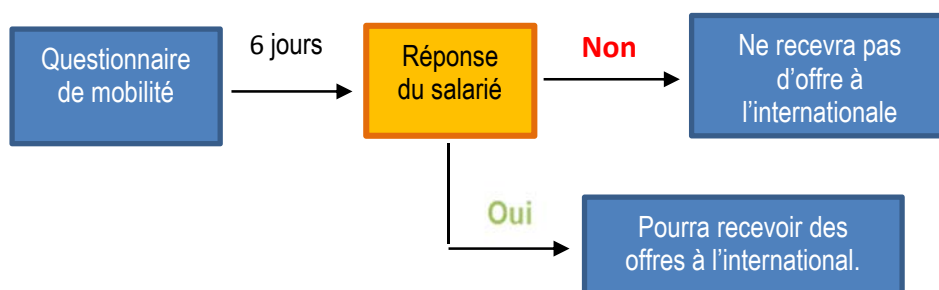
« Lorsque l'entreprise ou le groupe auquel elle appartient est implanté hors du territoire national, l'employeur demande au salarié, préalablement au licenciement, s'il accepte de recevoir des offres de reclassement hors de ce territoire, dans chacune des implantations en cause, et sous quelles restrictions éventuelles quant aux caractéristiques des emplois offerts, notamment en matière de rémunération et de localisation.

Le salarié manifeste son accord, assorti le cas échéant des restrictions susmentionnées, pour recevoir de telles offres dans un délai de six jours ouvrables à compter de la réception de la proposition de l'employeur. L'absence de réponse vaut refus. Les offres de reclassement hors du territoire national, qui sont écrites et précises, ne sont adressées qu'au salarié ayant accepté d'en recevoir et compte tenu des restrictions qu'il a pu exprimer. Le salarié reste libre de refuser ces offres ».

Le projet prévoit qu'il sera demandé à chaque salarié s'il accepte de recevoir des offres de reclassement hors du territoire national, dans les pays où l'institution est implantée. Le dispositif exposé n'est que la transcription de la circulaire de la DGT du 15 mars 2011.

Il est prévu que les salariés puissent formuler des restrictions quant aux caractéristiques des emplois offerts. Un délai de 6 jours est offert pour répondre au questionnaire, le silence valant refus. Il convient de préciser que ce « refus », qu'il soit express ou tacite, ne porte que sur le fait de recevoir de la part de l'employeur les offres de reclassement à l'étranger. Cela n'interdit pas au salarié de postuler volontairement sur de telles possibilités de reclassement. **Ainsi, le questionnaire de mobilité internationale vient uniquement alléger l'obligation de l'employeur de proposer des postes et non sur la faculté du salarié de les accepter.** Dès lors, il conviendra de préciser dans le projet et dans le questionnaire de mobilité que le salarié reste libre de postuler sur des postes à l'international.

#### Schéma n°3 : le dispositif de candidature pour le reclassement interne à l'étranger



**A date, le projet de PSE ne comportait aucun poste de reclassement à l'étranger.**

### **3.5.1.3. La procédure d'accès à ces postes de reclassement et le délai de réflexion**

L'employeur est le débiteur de l'obligation de reclassement. C'est lui qui est tenu de rechercher les possibilités de reclassement et de les proposer directement aux salariés dont le licenciement économique est envisagé<sup>15</sup>. Malgré cela, il est généralement prévu une procédure de candidature spontanée pour les salariés, ce qui n'est pas le cas dans le cadre de ce projet de PSE.

La direction fera une ou plusieurs propositions aux salariés, un même poste pouvant être proposé à plusieurs salariés en même temps. Les propositions seront écrites (il conviendra de veiller à leur individualisation). Le courrier devra porter un ensemble d'informations permettant au salarié d'apprécier le poste de reclassement, en l'espèce il sera communiqué des informations équivalentes à celles figurant dans la liste des postes de reclassement. Le salarié aura un délai de 10 jours pour manifester son intérêt pour le poste, le défaut de réponse valant refus.

#### **Remarque :**

Cela n'est pas clairement exprimé, mais il semble que cette première phase de sollicitation ne vaille pas proposition ferme de reclassement et acceptation définitive de la candidature sur le poste.

### **3.5.1.4. Le départage en cas de candidatures multiples et période de réflexion**

Après avoir manifesté leur intérêt, la direction répondra dans un délai de 10 jours calendaires à la suite qui sera donnée à leur « acceptation de principe ».

Le PSE ne semble pas envisagé.

Il est prévu qu'en cas de candidature multiple, une sélection des candidats se fera en fonction de « **critères professionnels objectifs** » appréciés par la direction des ressources humaines de l'entité d'accueil suite à un entretien.

Ce n'est qu'en cas d'impossibilité de départager les candidats sur leurs qualités professionnelles que des critères sociaux seront pris en comptes.

**Ce n'est qu'à l'issue de ces entretiens que le candidat retenu pour le poste recevra un contrat de travail en double exemplaire.** Le projet de PSE prévoit un délai de 10 jours à compter de la réception des contrats pour que le salarié confirme définitivement son acceptation. A défaut de réponse dans le délai, le salarié est réputé refuser la proposition.

#### **Remarque :**

- Le critère de l'aptitude professionnelle sera un élément permettant une sélection subjective des salariés permettant d'en écarter certains de façon arbitraire. En effet, cette appréciation ne sera pas fondée sur une évaluation professionnelle antérieure mais ressortira de l'entretien avec l'entité d'accueil.

<sup>15</sup> Cass. soc., 18 févr. 1998, n° 95-45.502.

A cette occasion sera appréciée « *l'aptitude (sens commercial et pédagogique, capacité à travailler en équipe)* » du candidat ainsi que ses « *compétences techniques et professionnelles connaissance et maîtrise des outils, des applications et des process de l'institution, maîtrise des outils bureautiques, communication-opérationnelle et relationnelle* ». **Or, il n'est prévu aucune modalité d'évaluation de ces éléments.**

- Il existe pour seule précision sur les critères sociaux qu'il s'agisse de la qualité de travailleur handicapé ou « une situation familiale particulièrement difficile ». Ce dernier élément souffre d'une absence de précision, le rendant susceptible d'une application sélective. Globalement, sur cette problématique, le projet de PSE souffre d'une absence de définitions claires de critères de départages, avec hiérarchisation et pondération de critères.
- La lecture du dispositif de départage **laisse à penser que cette procédure n'a été envisagée que dans le cadre du départage de candidature sur les postes de conseillers commerciaux. L'examen de la candidature du salarié se fait au regard d'éléments qui semblent parfaitement correspondre au conseiller commercial, tendant encore une fois à révéler la volonté de cette réorganisation : écartier la globalité des salariés de PMH et ne garder que les « meilleurs » aux conditions salariales de PMU.**

### 3.5.1.5. La période d'adaptation et droit de retour

Une fois le salarié reclassé en interne, il est prévu deux délais visant à aménager l'effet de l'intégration du salarié dans la nouvelle structure.

Le premier de ces délais correspond à une **période d'adaptation de 3 mois** pendant lesquels le salarié peut revenir sur sa décision et décider de réintégrer le PSE. Il bénéficiera alors de l'ensemble des droits dont bénéficient les salariés dans le cadre du PSE. L'impératif du délai de prévenance de 15 jours calendaires amène à devoir considérer que la période d'adaptation est de 75 jours au lieu de 90 jours (3 mois).

Le deuxième délai débutera à l'échéance de la période d'adaptation. **Pendant 12 mois** le salarié bénéficiera d'un **droit au retour** lui permettant de réintégrer le PSE et de bénéficier des mesures de celui-ci, exception faite des mesures spécifiques d'accompagnement ou d'indemnisation liées à l'âge du salarié. Une fois encore le délai de prévenance oblige à réduire la durée effective du droit du salarié de 12 à 11 mois du fait d'un délai de prévenance d'un mois.

#### **Remarque :**

Très concrètement, l'enjeu de la distinction entre la période d'adaptation et le droit au retour réside dans l'impossibilité pour le salarié exerçant son droit au retour de bénéficier des mesures de préretraites. De plus, ce dispositif n'a de sens qu'en cas d'existence de mesures de préretraite dans le PSE. Or, dans le projet initialement présenté, il n'y a pas de mesures de préretraite. Ce qui tend à indiquer qu'il était prévu dès l'origine de mettre en place un dispositif de préretraite mais que cela n'a pas été intégré au projet initial, afin « d'occuper » les négociations avec les organisations syndicales.

## 3.5.2. Les mesures d'aide au reclassement interne

Types de mesures	Détail des mesures	Observations
<b>Mesures d'accompagnement à la mobilité interne</b>		
<b>Mesures d'aide à la mobilité pendant la période de réflexion</b>	<p>Un voyage de reconnaissance d'une durée d'un jour et une nuit sera pris en charge par l'entreprise, sous réserve d'accord préalable de la direction, <b>avec un maintien du salaire.</b></p> <p><u>Prise en charge des frais d'hôtel et repas</u> : 100 € TTC maximum.</p> <p><u>Frais de transport</u> : indemnités kilométriques sur la base du barème en vigueur au sein de l'entreprise ou indemnisation sur la base d'un trajet A/R en train en 2<sup>ème</sup> classe.</p>	Ces mesures seront applicables dans la mesure où la distance entre le nouveau lieu de travail et le domicile sera de 100 km au moins et ne constituera pas une amélioration du temps de trajet.
<b>Mesures d'aide à la mobilité pendant la période de réflexion</b>	Les mesures ci-après ne seront applicables que pendant une période de 2 mois suivant la signature du nouveau contrat de travail.	
<b>Frais d'agence immobilière</b>	1 000 € remboursés sur la présentation d'une attestation de paiement établie par l'agence.	
<b>Frais de déménagement</b>	<p>Suite à la présentation de 3 devis et sur choix de l'entreprise, participation de l'entreprise à hauteur de 2 000 € pour un célibataire et de 4 000 € pour une famille.</p> <p>+ 500 € pour les frais de transport « aller » du salarié et de sa famille.</p> <p>+ Un jour de congé accordé pour le déménagement (jour supplémentaire à celui existant dans la convention collective, portant à deux le nombre de jours de congés lors d'un déménagement)</p>	Il existe une condition particulière : le nouveau poste qui entraîne le déménagement doit <b>se situer dans un rayon d'au moins 200 km à partir du lieu de résidence actuel.</b>
<b>Frais de double loyer</b>	<p>En cas de location simultanée, l'entreprise versera 2 400 € sur présentation des quittances de deux loyers afférents.</p> <p>Si le salarié était propriétaire et qu'il devient locataire, le loyer du nouveau logement sera pris en charge à hauteur de 2 400 €, sous réserve que ce soit un logement similaire à celui antérieurement acquis. Cette prise en charge ne pourra excéder deux mois.</p>	Il n'est pas clairement précisé si la prise en charge de double loyer est de 2 400 € par mois ou s'il s'agit d'une enveloppe globale.



<p><b>Prime de mobilité géographique</b></p>	<p>Une prime de 1 500 € sera attribuée en cas de reclassement définitif, avec mobilité géographique, <b>entraînant un changement de région.</b></p>	<p>A quel moment le reclassement est-il considéré comme définitif ? A la fin de la période d'adaptation ou à l'issue du droit au retour ?</p> <p>De plus, il est fait référence à un changement de région, ce qui est donc encore différent des 100 km ou 200 km déjà mentionnés. Que faut-il donc comprendre par le terme « région » ?</p>
<p><b>Allocation temporaire dégressive</b></p>	<p>Compensation de salaire, totale ou partielle, entre le nouveau et l'ancien salaire pour une durée de 18 mois:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lors des 12 premiers mois, il sera versé 100% de la différence de rémunération entre les deux emplois.</li> <li>- Lors des 6 mois suivants, il sera versé 90% de la différence.</li> </ul>	
<p><b>Formation d'adaptation ou qualifiante</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 000 € pour une formation d'adaptation,</li> <li>- 5 000 € pour une formation qualifiante.</li> </ul> <p>Le contenu des formations devra être validé par la Direction de PMH.</p> <p>Le dé plafonnement ne sera envisagé que sous réserve de l'accord de la Commission de suivi.</p>	

Le dernier état des négociations avec les organisations syndicales, en date du 16 avril 2015, envisage un certain nombre d'améliorations :

- deux voyages de reconnaissance sur deux postes différents au lieu d'un seul voyage,
- l'allocation temporaire dégressive (ATD) serait de 100% de la différence de rémunération sur les 12 premiers mois, 90% sur les 9 mois suivants et 80% sur les 3 derniers mois, portant ainsi à 24 mois la durée de l'ATD.
- Possibilité d'une mutualisation des financements dans le cadre de la commission de suivi.

### 3.5.3. Les mesures de formation

La jurisprudence est constante concernant **l'obligation pour l'employeur d'assurer un effort de formation**, afin de veiller au maintien de la capacité du salarié à occuper un emploi en vertu des dispositions de l'article L.1233-4 du Code du travail. **Le défaut de formation continue des salariés peut ainsi ouvrir le droit à une indemnisation complémentaire<sup>16</sup>.**

Deux éléments sont analysés distinctement. Tout d'abord, le volet préventif, avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Ensuite, le volet plus curatif, tenant compte de la conjoncture, guidé par l'obligation d'éviter ou de limiter le nombre de licenciements.

#### **3.5.3.1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)**

La loi de cohésion sociale du 20 décembre 2004 impose une négociation triennale sur la gestion prévisionnelle des emplois pour les entreprises de plus de 300 salariés (ou les groupes communautaires ayant au moins un établissement ou entreprise de 150 personnes en France) portant sur (art. L. 2245-15 du Code du travail) :

- les modalités d'information et consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires ;
- la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences incluant la formation, la validation des acquis de l'expérience, des bilans de compétences ainsi que de l'accompagnement à la mobilité professionnelle et géographique des salariés.

A notre demande relative à l'existence d'un accord GPEC au sein du GIE PMH, il nous a été répondu, à tort, que l'entreprise, faisant moins de 300 salariés, PMH n'était pas soumis à cette obligation. Sur cette question, le GIE PMH et les sociétés mères **ne démontrent pas avoir respecté l'obligation de négociation triennale imposée par l'article L. 2242-15 du Code du travail.**

Il est difficile d'apprécier la réalité des formations effectuées au sein du GIE PMH, les bilans de formations étant établis en cours d'année (courant 3<sup>ème</sup> trimestre), il apparaît quasi systématiquement dans les bilans des informations parcellaires (date de futures sessions, « date en cours de validation », des coûts prévisionnels pour le second semestre), éléments qui s'ajoutent au fait qu'il existe d'importantes différences entre le nombre de places disponibles, le nombre de salariés inscrits/programmés et le nombre de salariés effectivement formés.

<sup>16</sup> Cf. notamment Cass. Soc. Du 23 octobre 2007, n°06-40.950.

Néanmoins, en croisant les projets de plan de formation, les bilans de formation et les rapports OPCA, il est possible de constater les éléments suivants :

#### Bilan OPCA de 2011 à 2013

	Nbr de stagiaires	Nbr d'heures	Coût pédagogique	Salaire imputé	Hébergement	Autres coûts	Total	Effectif annuel moyen	Coût formation par salarié
2011	347	2 272	50 208 €	91 785 €	4 426 €	-	146 419 €	240	610 €
2012	248	1 246	42 755 €	51 500 €	4 496 €	3 970 €	102 721 €	231	445 €
2013	336	1 576	45 276 €	57 717 €	3 106 €	4 244 €	110 343 €	223	495 €
2014	203	1 663	-	-	-	-	87 143 €	214	407 €
<b>Moyenne 11-13</b>	<b>284</b>	<b>1 689</b>	<b>46 080 €</b>	<b>67 001 €</b>	<b>4 009 €</b>	<b>2 738 €</b>	<b>119 828 €</b>	<b>227</b>	<b>528 €</b>

Le coût pédagogique est toujours inférieur aux dépenses annexes, à commencer par le maintien de salaire, ne représentant que 38% des montants engagés pour les formations. Le total, rapporté à l'effectif annuel moyen, **représente en moyenne seulement 528 € par salarié en forte tendance à la baisse, chutant de 33% entre 2011 et 2014.**

De façon plus spécifique sur les formations commerciales, on retrouve la même situation avec un certain nombre d'actions planifiées, mais sans réalisations :

- Pour 2011, il était prévu dans le plan de formation quatre actions de formations relevant du commercial (Savoir transformer un visiteur en client, Accueil clientèle, reconnaître et gérer les clients difficiles, Savoir traiter les réclamations clients, **chaque action étant d'une durée d'une demi-journée à une journée**). Dans le bilan de formation 2011, aucune de ces quatre formations n'a été réalisée, indiquant uniquement un report sur 2012, en revanche on voit apparaître une « formation micro ». Enfin, dans le bilan 2012, au titre du résumé des actions menées en 2011, il est indiqué que trois types d'actions ont été réalisés au titre de l'axe commercial : formation micro, connaissance de l'institution des courses et connaissance du secteur hippique. Or, dans le plan de formation 2011 et le bilan de formation 2011, les deux dernières actions énoncées n'appartiennent pas à l'axe commercial mais à l'axe « Produit ».
- Dans le plan de formation 2012, on retrouve les quatre actions de formations commerciales de 2011 qui ont été reportées, mais dans le bilan de la formation 2012, seules deux sont mentionnées et seulement l'une des deux a été réalisée par 3 salariés formés. Enfin, dans le bilan 2013, au titre du résumé des actions menées en 2012, il n'est fait mention d'aucune formation commerciale.
- Pour l'année 2013, le plan de formation prévoit un axe « relation client », avec une seule action « accueil clients » d'une journée. Le bilan 2014 rappelle que pour l'année 2013 il y a eu 26 stagiaires formés à la « relation client » sur une journée.
- Pour 2014, le plan de formation prévoit 80 places disponibles pour l'action de formation « relation client », le bilan 2014 relève qu'en septembre 2014, il y avait eu 51 salariés formés et 25 prévus pour la fin de l'année.

La population de travailleurs du GIE PMH reste une main-d'œuvre performante sur les postes en interne, mais leur employabilité externe pourrait s'avérer beaucoup plus compliquée du fait de la faiblesse de la formation qualifiante.

Or, l'employeur a l'obligation légale d'entretenir les compétences de ses salariés, selon l'article L.6321-1 du Code du travail. « *L'employeur assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, **au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations*** », indique l'article.

Si l'employeur ne forme pas ses salariés, il peut être condamné à leur verser des dommages et intérêts. Dans un arrêt rendu le 2 mars 2010, la Cour de cassation indique que « *le fait de n'avoir jamais fait bénéficier à ses salariés, pendant tout le déroulement de leur carrière, de stages de formation professionnelle constitue pour l'employeur une violation de son obligation de veiller au maintien des capacités professionnelles du salarié* », et que cette violation de l'employeur « *cause nécessairement un préjudice (au salarié) qu'il appartient au juge d'apprécier* ».

### 3.5.3.2. Formation dans le cadre du PSE

Les mesures concourant au reclassement des salariés peuvent être des actions de formation, mais aussi de validation des acquis de l'expérience ou de reconversion. L'objectif de ces types d'actions est de permettre aux salariés une meilleure adaptation aux besoins du marché du travail favorisant ainsi leur reclassement interne ou externe.

**La formation d'adaptation** vise en réalité à remplir l'obligation d'adaptation en vue d'un reclassement qui découle selon la jurisprudence de l'exécution de bonne foi du contrat de travail<sup>17</sup>. L'employeur doit ainsi "*proposer des postes accessibles ou **rendus accessibles** par des mesures d'accompagnement aux salariés dont le licenciement est envisagé*"<sup>18</sup>.

Dès lors, cette obligation d'adaptation impose à l'employeur d'offrir à ses salariés une période de "*courte formation*"<sup>19</sup> qui leur permet d'occuper le poste proposé. Dans le cas présent, le projet de PSE alloue des budgets de 3 000 € pour les formations d'adaptation et 5 000 € pour les formations qualifiantes sans mutualisations des budgets. Ce n'est que dans le cadre des négociations que cette mutualisation a été envisagée. Faut-il alors considérer que le budget serait de 915 000 € (5 000 € multipliés par 183 salariés) ? Est-ce toujours la commission de suivi qui décidera des dé plafonnements ?

Ces différentes actions de formations sont décidées par la direction. Malgré la concertation annoncée avec le salarié, **il est à craindre une exposition à des décisions arbitraires à défaut de critères d'octroi préétablis. Il en va de même pour les décisions de dépassement du budget individuel.**

<sup>17</sup> Cass. soc., 25 févr. 1992, n° 89-41.634.

<sup>18</sup> Cass. soc., 29 mai 2002, n° 00-40.475.

<sup>19</sup> Cass. soc., 19 oct. 1994, n° 92-41.583.

### 3.5.4. Dispositif de départ en retraite ou préretraite

Relativement aux départs en retraite ou en retraite anticipée, il n'est prévu aucun dispositif spécifique, sauf le bénéfice de l'indemnité supplémentaire spécifique prévue par le PSE.

Le PSE rappelle les conditions d'âges et de trimestres requis pour partir en retraite ou en retraite anticipée.

Néanmoins, la question des préretraites est en cours de négociation avec les organisations syndicales représentatives. Du fait de l'ancienneté et de la moyenne d'âge élevée existantes au sein des salariés du GIE PMH, la mise en place d'un tel dispositif permettrait potentiellement d'éviter un nombre important de licenciements.

Le nombre exact de candidats potentiels est en cours d'évaluation par la direction et, lors de notre entretien du 30 avril 2015, il n'a pu nous être communiqué de chiffre définitif. Rappelons qu'au 1<sup>er</sup> septembre 2015, 81 salariés auront plus de 55 ans, 24 auront l'âge de partir à la retraite et 5 auront l'âge de partir à la retraite à taux plein (plus de 67 ans).

La durée de ce dispositif serait de 5 ans maximum (60 mois) et il serait prévu une gestion externalisée au sein d'une Institution de prévoyance.

- **Eligibilité**

Les salariés souhaitant bénéficier de la préretraite ne devront pas avoir une autre activité rémunérée, ne pas s'inscrire comme demandeur d'emploi et faire valoir leurs droits à la retraite à taux plein dès que cela leur sera possible.

Le descriptif actuel n'est pas assez précis ne précisant pas d'âge minimum, la période de candidature et l'articulation avec les autres dispositifs.

- **Rente versée à l'occasion de la préretraite**

La garantie de ressource devrait donc être versée par l'Institution de prévoyance du fait de l'externalisation du régime. Il n'est pas précisé si la rente aura un caractère réversible en cas de décès du bénéficiaire.

Le montant de l'allocation brute serait de 57% du salaire de référence, salaire étant défini comme étant égal au salaire annuel (salaire brut des 12 derniers mois de travail) perçu avant l'entrée dans le dispositif.

Le tableau ci-dessous permet d'obtenir des correspondances entre les différentes notions en jeu (rémunération/rente, brute/nette...). Il est composé :

- de différentes rémunérations annuelles brutes prises comme base de départ, permettant de couvrir l'ensemble des rémunérations de l'établissement,
- de la rente annuelle brute telle qu'elle résulte de la formule de calcul,
- de la rente annuelle nette, obtenue en appliquant une déduction de 10% correspondant aux différents précomptes sociaux,
- de la rémunération nette annuelle, obtenue en appliquant un taux de 23% permettant de passer de façon approximative du brut au net,

- de l'écart entre rémunération nette annuelle et rente annuelle nette,
- de la différence mensuelle entre la rémunération actuelle et la rente,
- de l'expression en pourcentage du rapport entre la rente et la rémunération.

PMH

Rémunération annuelle brute	Rente brute annuelle	Rente nette annuelle	Rémunération nette actuelle	Ecart rémunération nette/rente nette	Différence mensuelle	Rapport rente/rémunération
5 000 €	2 850 €	2 565 €	3 850 €	1 285 €	107 €	66,62%
10 000 €	5 700 €	5 130 €	7 700 €	2 570 €	214 €	66,62%
15 000 €	8 550 €	7 695 €	11 550 €	3 855 €	321 €	66,62%
20 000 €	11 400 €	10 260 €	15 400 €	5 140 €	428 €	66,62%
21 000 €	11 970 €	10 773 €	16 170 €	5 397 €	450 €	66,62%
22 000 €	12 540 €	11 286 €	16 940 €	5 654 €	471 €	66,62%
23 000 €	13 110 €	11 799 €	17 710 €	5 911 €	493 €	66,62%
24 000 €	13 680 €	12 312 €	18 480 €	6 168 €	514 €	66,62%
25 000 €	14 250 €	12 825 €	19 250 €	6 425 €	535 €	66,62%
26 000 €	14 820 €	13 338 €	20 020 €	6 682 €	557 €	66,62%
27 000 €	15 390 €	13 851 €	20 790 €	6 939 €	578 €	66,62%
28 000 €	15 960 €	14 364 €	21 560 €	7 196 €	600 €	66,62%
29 000 €	16 530 €	14 877 €	22 330 €	7 453 €	621 €	66,62%
30 000 €	17 100 €	15 390 €	23 100 €	7 710 €	643 €	66,62%
31 000 €	17 670 €	15 903 €	23 870 €	7 967 €	664 €	66,62%
32 000 €	18 240 €	16 416 €	24 640 €	8 224 €	685 €	66,62%
33 000 €	18 810 €	16 929 €	25 410 €	8 481 €	707 €	66,62%
34 000 €	19 380 €	17 442 €	26 180 €	8 738 €	728 €	66,62%
35 000 €	19 950 €	17 955 €	26 950 €	8 995 €	750 €	66,62%
36 000 €	20 520 €	18 468 €	27 720 €	9 252 €	771 €	66,62%
37 000 €	21 090 €	18 981 €	28 490 €	9 509 €	792 €	66,62%
38 000 €	21 660 €	19 494 €	29 260 €	9 766 €	814 €	66,62%
39 000 €	22 230 €	20 007 €	30 030 €	10 023 €	835 €	66,62%
40 000 €	22 800 €	20 520 €	30 800 €	10 280 €	857 €	66,62%
41 000 €	23 370 €	21 033 €	31 570 €	10 537 €	878 €	66,62%
42 000 €	23 940 €	21 546 €	32 340 €	10 794 €	900 €	66,62%
43 000 €	24 510 €	22 059 €	33 110 €	11 051 €	921 €	66,62%
44 000 €	25 080 €	22 572 €	33 880 €	11 308 €	942 €	66,62%
45 000 €	25 650 €	23 085 €	34 650 €	11 565 €	964 €	66,62%
50 000 €	28 500 €	25 650 €	38 500 €	12 850 €	1 071 €	66,62%
55 000 €	31 350 €	28 215 €	42 350 €	14 135 €	1 178 €	66,62%
60 000 €	34 200 €	30 780 €	46 200 €	15 420 €	1 285 €	66,62%
65 000 €	37 050 €	33 345 €	50 050 €	16 705 €	1 392 €	66,62%
70 000 €	39 900 €	35 910 €	53 900 €	17 990 €	1 499 €	66,62%
75 000 €	42 750 €	38 475 €	57 750 €	19 275 €	1 606 €	66,62%
80 000 €	45 600 €	41 040 €	61 600 €	20 560 €	1 713 €	66,62%
85 000 €	48 450 €	43 605 €	65 450 €	21 845 €	1 820 €	66,62%
90 000 €	51 300 €	46 170 €	69 300 €	23 130 €	1 928 €	66,62%
95 000 €	54 150 €	48 735 €	73 150 €	24 415 €	2 035 €	66,62%
100 000 €	57 000 €	51 300 €	77 000 €	25 700 €	2 142 €	66,62%
105 000 €	59 850 €	53 865 €	80 850 €	26 985 €	2 249 €	66,62%
110 000 €	62 700 €	56 430 €	84 700 €	28 270 €	2 356 €	66,62%
115 000 €	65 550 €	58 995 €	88 550 €	29 555 €	2 463 €	66,62%
120 000 €	68 400 €	61 560 €	92 400 €	30 840 €	2 570 €	66,62%
125 000 €	71 250 €	64 125 €	96 250 €	32 125 €	2 677 €	66,62%
130 000 €	74 100 €	66 690 €	100 100 €	33 410 €	2 784 €	66,62%
135 000 €	76 950 €	69 255 €	103 950 €	34 695 €	2 891 €	66,62%

Préretraite	Etat des négociations	Complément
<b>L'Assurance Volontaire Vieillesse (AVV)</b>	Dispositif légal permettant de continuer à cotiser pour l'assurance vieillesse. La cotisation de <b>17,45%</b> s'appliquant sur une fraction variable de la rémunération sera prise en charge partiellement par le GIE PMH (de 80% pour les rémunérations de moins de 2500 € à 0% pour les rémunérations supérieures à 4000 €).	Dispositif relevant des articles L. 742-1 et suivants du Code de la sécurité sociale
<b>Régime de retraite complémentaire obligatoire (ARRCO-AGIRC)</b>	Cotisations permettant de continuer d'acquérir des points pour les régimes complémentaires obligatoires. Il est prévu une assiette de cotisation à 80% du salaire de référence, avec une répartition de cotisation : - 40% allocataire / 60% entreprise, - 100% entreprise au-delà de l'allocation et dans la limite de 80% du salaire de référence	Il est possible de continuer de cotiser pour ces régimes, <b>uniquement</b> en vertu d'un accord d'entreprise (contrairement à l'AVV). Ces cotisations sont calculées comme si les intéressés avaient poursuivi leur activité dans des conditions normales.
<b>Remboursement de la cotisation Couverture Maladie Universelle (CMU)</b>	Après 12 mois en CAA, l'ex-salarié va basculer sur la CMU (sauf s'il peut devenir gratuitement ayant-droit d'un assuré social). Il existe une cotisation de 8% sur les revenus annuels excédant 9 601 € par an (plafond réglementaire évoluant au 1 <sup>er</sup> juillet). Le GIE PMH envisage de prendre en charge 4% de l'allocation.	➤
<b>Régime de prévoyance complémentaire</b>	Il est simplement renvoyé au contrat Orpesc.	Le maintien de ces garanties est soumis à la conclusion d'accords collectifs spécifiques. Cet accord peut prévoir des répartitions de taux de cotisation différents par rapport à l'ancien dispositif.
<b>Nature de la rente et traitement social/fiscal</b>	La rente est soumise à : - CSG (7,5%) et CRDS (0,5%), - Cotisation spéciale de maladie (1,7%), - CASA : contribution additionnelle de solidarité autonomie (0,3%).	Toutes modifications ou créations de nouvelles cotisations seront répercutées sur les rentes. Il n'est pas prévu d'adaptation en cas d'évolution des taux de cotisation.



### 3.6. Les mesures facilitant le reclassement des salariés dont le licenciement ne pourrait être évité

Le reclassement externe intervient en cas d'échec du reclassement interne, la Cour de Cassation lui attribuant un caractère subsidiaire<sup>20</sup>. La source de l'obligation de reclassement externe réside dans l'article L. 1233-61 alinéa 2 du Code du travail<sup>21</sup>. Ce dispositif a une visée curative, le licenciement n'ayant pu être évité.

C'est dans ce cadre que le cabinet de reclassement, via la Cellule d'Aide au Reclassement, va pleinement jouer son rôle.

Il convient de noter qu'il existe un « droit de retour dans le plan » en cas de rupture de la période d'essai du fait de l'employeur ou en cas de non-renouvellement ou non-transformation en CDI d'un CDD d'une durée inférieure ou égale à 4 mois.

#### 3.6.1. Les solutions de reclassement externe : les « solutions identifiées »

La société s'engage, via le cabinet de reclassement, à apporter pour chaque salarié en recherche active d'emploi, ayant adhéré ou non au congé de Reclassement, une « solution identifiée ». **Le manquement à cet engagement sera sanctionné par l'octroi de dommages-intérêts aux bénéficiaires des salariés ne s'étant pas vu offert de solution identifiée.**

Le projet de PSE retient comme « solution identifiée » :

- une offre de reclassement formalisée par une entreprise sur un poste en CDI ou un CDD d'une durée d'activité continue de 6 mois,
- un reclassement effectif en CDI ou un CDD d'une durée d'activité continue de 6 mois,
- un projet de création d'entreprise ou de reprise d'entreprise,
- une création d'entreprise réalisée,
- un projet de reconversion professionnelle,
- une formation de longue durée pouvant déboucher sur un reclassement,
- une liquidation des pensions de retraite.

Il est précisé que ces engagements ne valent que dans la mesure où le salarié est « actif ». Pour juger de ce caractère, une liste d'obligation est imposée au salarié, qui peut se résumer par l'idée d'un respect de la part du salarié des démarches de reclassement menées par le cabinet de reclassement.

<sup>20</sup> Cass. soc., 11 octobre 2006, n°04-47.950.

<sup>21</sup> L. 1233-61 alinéa 2 : « Ce plan intègre un plan de reclassement visant à faciliter le reclassement des salariés dont le licenciement ne pourrait être évité, notamment celui des salariés âgés ou présentant des caractéristiques sociales ou de qualification rendant leur réinsertion professionnelle particulièrement difficile. ».

**Remarque :**

- Le « **projet de reconversion professionnelle** » est un élément trop vague pour valoir « solution identifiée ». Cette solution n'est reprise nulle autre part dans le PSE et n'a pas de définition. Attention à ce que cela ne soit pas utilisé de façon abusive pour considérer que le salarié s'est vu proposer une « solution identifiée ».
- Il n'est prévu aucune offre valable d'emploi (OVE) dans le projet de PSE. Dès lors, le cabinet de reclassement ne pourra être libéré de son obligation de « solution identifiée » sur présentation d'OVE.

**3.6.2. Le congé de reclassement**

Il convient de rappeler qu'en vertu de l'article L.1233-57-3, **l'administration sera particulièrement vigilante** aux modalités prévues par l'employeur lors du recours d'un contrat de sécurisation professionnelle (article L.1233-65) ou à la mise en place d'un congé de reclassement (L.1233-71) dont la durée a été prolongée à 12 mois.

**• Modalité d'acceptation et mise en œuvre du Congé de Reclassement**

Lors de la notification du licenciement, chaque salarié se verra proposer le congé et bénéficiera d'un délai de 8 jours pour accepter (l'absence de réponse vaut refus). L'article R.1233-19 impose à l'employeur d'informer les salariés sur les conditions de mises en œuvre du congé de reclassement, à l'issue de la dernière réunion du CE. **Or, le projet ne semble pas avoir prévu cette information.**

En cas d'acceptation, le congé débutera à l'expiration du délai de réponse de 8 jours suivant un entretien d'évaluation et d'orientation. En cas de refus, la rupture du contrat de travail interviendra à l'issue du délai de 8 jours.

La mise en œuvre décrite dans le projet de PSE correspond aux obligations légales des articles R.1233-22 et suivants.

Le congé de reclassement débute pendant le préavis, que le salarié est dispensé d'effectuer. Pendant cette période, il perçoit son salaire habituel (c'est-à-dire la rémunération qu'il aurait perçue s'il avait continué à travailler).

Mesures	Livre I	Observations
<b>Durée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9 mois,</li> <li>- 10 mois pour les salariés de 45-50 ans,</li> <li>- 11 mois pour les salariés de 45-50 ans,</li> <li>- 12 mois pour les salariés de 55 ans.</li> </ul> <p>Dans le cadre des négociations avec les organisations syndicales, le CR serait de 12 mois pour les moins de 50 ans et 14 mois pour les plus de 50 ans.</p>	La loi dispose que la durée du congé ne peut être inférieure à la durée des actions lors d'une formation ou VAE, dans la limite de 12 mois
<b>Rémunération du salarié</b>	65% de la rémunération mensuelle brute moyenne perçue au cours des 12 derniers mois, pour la période excédant la durée du préavis.	Le taux de 65% est un respect a minima du Code du travail (article R.1233-32)
<b>Couverture sociale et complémentaire</b>	Maintien de complémentaire santé et prévoyance dans les mêmes conditions que celles en vigueur antérieurement.	<b>Le projet de PSE émet une réserve de conformité avec l'accord de prévoyance et les dispositions en vigueur avec l'assureur qu'il conviendrait de clarifier.</b>
<b>Cause de suspension</b>	Envisage les périodes de travail en CDD et intérim comme cause de suspension (dispositif de l'article L. 1233-72-1), sans pour autant prévoir un report de la fin du congé.	La loi prévoit que le congé est suspendu en cas de : maternité/adoption/paternité
<b>Mesures d'accompagnement spécifique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretien d'évaluation et d'orientation</li> <li>- Bilan de compétence</li> <li>- Actions de formation (adaptation ou reconversion)</li> <li>- VAE</li> <li>- Accompagnement général par la cellule</li> </ul>	
<b>Assiduité</b>	Prévoit une obligation d'assiduité pour le salarié et la possibilité de rompre le CR en cas de non-respect des obligations.	

### Régime social durant le congé de reclassement

Si pendant la période de préavis, les rémunérations ainsi que les cotisations sociales sont versées ou prélevées normalement, quand le congé de reclassement excède le préavis, la rémunération du salarié est exonérée de charges sociales (mais pas de la CSG et de la CRDS). Sauf mention contraire dans le projet d'accord, le salarié ne cotise donc plus aux régimes de retraite complémentaires (ARRCO et AGIRC). En effet, la **possibilité pour les salariés d'obtenir**, pendant cette période, **des points de retraite**, moyennant le versement de cotisations calculées sur la base d'une activité normale, n'est ouverte que dans le cadre d'un accord d'entreprise, elle s'impose alors aux salariés concernés<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> Commission paritaire de l'accord du 8 décembre 1961, modification de la délibération 22b. ARRCO LC 2002-17 du 3 avril 2002.

### 3.6.3. Les mesures de formation

Mesures	Livre I	Observations
<b>Formation au titre du reclassement externe au nouveau poste de travail</b>	Financement à hauteur de 3 000 € pour un contrat conclu en CDI dans les 12 mois de la notification du licenciement, la demande devant intervenir dans les 12 mois de la notification du licenciement.	La formation doit débuter dans les 6 mois suivants la conclusion du nouveau CDI
<b>Formation à un projet professionnel identifié</b>	5 000 € pour une formation qualifiante. La demande devra être faite dans les 12 mois de la notification du licenciement. La formation devra être validée par la Commission de suivi, qui pourra également autoriser un dé plafonnement de ce montant.	Dans le cadre des négociations, il est envisagé la mutualisation des financements dans le cadre de la commission de suivi.

### 3.6.4. Les mesures d'aide à la création ou de reprise d'entreprise

Lors de son entrée dans ce dispositif, le salarié bénéficiera d'un accompagnement spécialisé par le cabinet de reclassement qui l'assistera de la construction à la réalisation du projet. Le projet de PSE expose les différentes aides pouvant provenir des pouvoirs publics ainsi que les conditions d'octrois des aides. Ce n'est qu'après que sont détaillées les aides de l'entreprise.

#### 3.6.4.1. Conditions d'octroi de la prime

Le salarié doit communiquer un enregistrement et une immatriculation au registre du commerce, un dépôt à la DIRECCTE, et l'agrément des Chambres de Commerce.

Le projet devra avoir été mis en œuvre dans les 12 mois à compter de la notification du licenciement. Pourtant il est précisé que la mesure vaut pour toute création ou reprise d'ici au 31 décembre 2016, ce qui est contradictoire avec le délai des 12 mois.

Il est ensuite renvoyé aux conditions d'octroi « fixées par les textes (voir ci-haut) pour l'obtention de l'aide d'Etat ». Cette référence est mal adaptée, imprécise et restrictive. Mal adaptée car la procédure est propre aux demandes d'aides publiques et qu'elle pourrait être allégée dans le cadre d'une demande interne à la société. Imprécise et restrictive car en réalité, on ne sait si l'octroi de l'aide d'entreprise est conditionné à l'obtention d'aides d'Etat et qu'il aurait pu être imaginé des conditions de contrôle de la société plus souple.

#### 3.6.4.2. Les aides financières

L'aide au financement prend plusieurs formes :

- aide de 12 000 € pour la création/reprise d'entreprise, majorée de 15% pour les salariés de plus de 50 ans. L'aide sera versée en deux temps : 50% sur présentation de justificatifs attestant la création de la société et 50% après 1 an, si l'entreprise existe toujours.
- 5 000 € pour le recrutement d'un ancien salarié de PMH licencié dans le cadre du présent PSE et recruté avant le 31 décembre 2016. Cette aide est majorée de 15% pour les salariés de plus de 50 ans. Le versement interviendra 6 mois après l'embauche et la titularisation du salarié recruté.

On constate l'absence d'action de formation pour le créateur d'entreprise et l'absence de bénéfice des mesures accompagnant la mobilité géographique.

### 3.6.5. Les autres mesures sociales retenues dans le projet

En complément des mesures précédemment exposées pour faciliter le reclassement des salariés dont le licenciement ne pourrait être évité, le GIE PMH prévoit des mesures supplémentaires visant à renforcer son dispositif.

Mesures	Livre I février 2015	Observations
<b>Prime de retour rapide à l'emploi</b>	<p>Une prime sera versée à l'issue de la période d'essai pour un CDI :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 9 000 € pour un reclassement dans les 3 mois suivant le licenciement,</li> <li>- 6 000 € pour un reclassement dans les 6 mois suivant le licenciement,</li> <li>- 3 000 € pour un reclassement dans les 9 mois suivant le licenciement.</li> </ul> <p>En cas de CDD ou de succession continue de contrats intérimaires de 6 mois, les primes seront de 50% inférieures à celles des CDI</p>	
<b>Allocation temporaire dégressive</b>	<p>L'allocation vise une compensation, totale ou partielle, de l'écart entre le nouveau et l'ancien salaire pendant une durée maximum de 12 mois.</p> <p>Le montant de l'allocation est égal à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 90% de la différence de rémunération les 6 premiers mois, plafonnée à un montant de 1 500 € bruts par mois,</li> <li>- 80% de la différence de rémunération les 6 mois suivants, plafonnée à un montant de 1 000 € bruts par mois,</li> <li>- 70% de la différence de rémunération les 6 mois suivants, plafonnée à un montant de 500 € bruts par mois.</li> </ul> <p><b>L'aide ne se déclenche qu'au-delà d'une perte de salaire de 10%.</b></p>	<p>Il semble qu'il y ait une contradiction entre la durée maximum de 12 mois et le versement d'une durée potentielle de 18 mois.</p>

Mesures	Livre I février 2015	Observations
<b>Aide à la mobilité géographique: voyage de reconnaissance</b>	<p>Pour bénéficier de la mesure, la distance entre le nouveau lieu de travail et le domicile devra être d'au moins 100 km et ne pas constituer une amélioration du temps de trajet. Le reclassement devra s'opérer sur un CDI ou CDD de minimum 6 mois pouvant déboucher sur un CDI.</p> <p><u>Les salariés bénéficieront d'une prise en charge du trajet en voiture ou en train</u>, sur autorisation préalable de la direction et pour un poste situé dans un rayon d'au moins 200 km à partir du lieu de résidence actuel.</p> <p>Contrairement au reclassement interne, il n'y pas de prise en charge des frais de séjour (hôtel et repas).</p>	<p>Contrairement au reclassement interne, il n'y pas de prise en charge des frais de séjour (hôtel et repas).</p> <p>La mesure ne sera applicable qu'une seule fois.</p>
<b>Aide à la mobilité géographique: aide à la recherche d'un logement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Frais de déménagement</u>: l'entreprise choisira le déménageur parmi 3 devis et versera 2 000 € pour un célibataire ou 4 000 € pour un couple (pour un poste situé dans un rayon d'au moins 200km).</li> <li>- <u>Déplacement pour la recherche d'un logement</u>: prise en charge d'un A/R sur la base du tarif SNCF 2<sup>ème</sup> classe et les éventuels frais de séjour pour 2 jours dans la limite de 100 € par jour.</li> <li>- <u>Voyage mensuel durant la période de transition</u>; durant 6 mois, en cas de situation imposant de conserver son ancien logement, PMH prendra en charge un trajet mensuel A/R et le remboursement des frais d'hébergement du lundi au jeudi dans la limite de 60€ par jour ou un loyer net de 1 000 €.</li> </ul>	<p>C'est le même dispositif que pour le reclassement interne.</p> <p>Différent du reclassement interne.</p> <p>Différent du reclassement interne.</p>
<b>Aide à la recherche d'emploi</b>	Enveloppe de 500 € finançant le déplacement pour la recherche d'un emploi.	
<b>Aide aux entreprises qui recrutent</b>	3 000 € pour une embauche en CDI ou CDD d'au moins 6 mois s'effectuant dans les 12 mois du licenciement. Versement en deux temps à l'issue de la période d'essai et trois mois après la confirmation du salarié dans son poste.	Majoration de 15% pour les salariés âgés de plus de 50 ans.

### 3.6.6. Les mesures d'âge

S'adosser aujourd'hui aux organismes publics (FNE) pour obtenir des préretraites est désormais impossible. En effet, désormais, il n'est plus possible de conclure de nouvelle convention d'allocation spéciale du Fonds national de l'emploi (ASFNE)<sup>23</sup>. Aussi, dans ces conditions, les mesures de maintien dans l'emploi doivent être renforcées.

Les mesures protectrices pour les salariés de 50 ans et plus sont habituellement :

- la priorité pour les reclassements internes,
- une indemnité complémentaire spécifique,
- un nombre d'offres valables d'emplois supérieur,
- incitation au départ anticipé à la retraite à la charge de l'employeur.

Mesures d'âges	Livre I février 2015	Observations
<b>Mesures renforcées d'aide au reclassement externe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'aide à la création d'entreprise est majorée de 15%,</li> <li>- L'aide complémentaire à l'embauche est majorée de 15%,</li> <li>- L'aide aux entreprises qui recrutent est majorée de 15%,</li> <li>- Action de formation renforcée à hauteur d'un montant maximal de 5 000 €</li> </ul>	
<b>Aide au rachat de trimestres</b>	PMH versera une somme correspondant à 10% de la somme versée par le salarié en vue du rachat de ses trimestres, et plafonnée à 10 000 €.	Pour obtenir une aide de 10 000 €, le salarié devra racheter pour 100 000 € de trimestres.
<b>Mesures spécifiques</b>	<p>Prise en charge du paiement des charges sociales patronales dans le nouveau poste, pour une durée de 6 mois (valable pour les CDI et CDD d'au moins 6 mois).</p> <p>Le versement aura lieu en deux fois: à l'issue de la période d'essai et 3 mois après le premier versement.</p>	

Rappelons que le coup de rachat d'un trimestre (coût pour le taux et de la durée d'assurance) pour un salarié âgé de 56 ans ou plus et dont le revenu annuel d'activité est supérieur à 37 032 €, est de plus de 6 000 €.

<sup>23</sup> Instruction de la DGEFP n°2011-23 du 10 octobre 2011. Auparavant dénommé préretraite totale, ce dispositif permettait aux salariés d'un certain âge licenciés pour motif économique de bénéficier d'une allocation spéciale, jusqu'à ce qu'ils totalisent un nombre de trimestres d'assurance suffisants pour prétendre à une retraite à taux plein.

### 3.7. Les mesures compensatrices du licenciement

#### 3.7.1. Les indemnités légales et conventionnelles de licenciement

Selon les dispositions du Code du travail (art. R. 1234-2), l'indemnité de licenciement ne peut être inférieure à un cinquième de mois de salaire par année d'ancienneté, auquel s'ajoutent deux quinzièmes de mois par année au-delà de dix ans d'ancienneté.

Par ailleurs, « le salaire à prendre en considération pour le calcul de l'indemnité de licenciement est selon la formule la plus avantageuse pour le salarié :

- soit le 1/12 de la rémunération des 12 derniers mois précédents le licenciement ;
- soit le 1/3 des 3 derniers mois. Dans ce cas, toute prime ou gratification de caractère annuel ou exceptionnel, versé au salarié pendant cette période, n'est prise en compte que dans la limite d'un montant calculé à due proportion » (Article R. 1234-4).

**La convention collective du GIE PMH prévoit un dispositif propre à l'entreprise prévoyant deux modalités de calcul selon la date d'embauche des salariés :**

- pour les salariés recrutés avant le 20 avril 1989, l'indemnité sera de 1 mois par année d'ancienneté dans la limite de 24 mois ;
- alors que pour les salariés recrutés après le 20 avril 1989, l'indemnité ne sera que de 1/5<sup>ème</sup> de mois avec une majoration de 20%, le nombre d'années pris en considération étant limité à 15 années de présence.

Chaque année d'ancienneté commencée sera décomptée pour une année complète.

Les indemnités seraient versées classiquement à échéance du terme des effets de la rupture (fin du préavis juridique ou du congé de reclassement).

Les indemnités de licenciement fixées par la convention collective ne prennent pas en compte le fait que cette rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur aura des conséquences différentes suivant les salariés concernés. L'âge, la qualification, la situation familiale, etc. sont autant d'éléments qui influenceront sur la situation du salarié une fois licencié.

C'est pourquoi, la prise en compte de ces facteurs est un élément qui fait traditionnellement l'objet de discussions et d'aménagements (mesures plancher, indemnités complémentaires, etc.) notamment concernant :

- les salariés ayant une faible ancienneté,
- les salariés âgés de plus de 50 ans,
- les salariés ayant des personnes à charge.

En tout état de cause, les indemnités compensatrices du préjudice subi par le salarié licencié doivent être évaluées au regard de la difficulté qu'il aura à retrouver un emploi et ne doivent pas avoir de caractère discriminatoire ou entraîner une inégalité de traitement.

Le tableau ci-après permet d'identifier le montant de l'indemnité de licenciement (en nombre de mois) :



PMH

Ancienneté	Embauché avant le 20 avril 1989	Embauché après le 20 avril 1989	Indemnité légale
1	1	0,24	0,20
2	2	0,48	0,40
3	3	0,72	0,60
4	4	0,96	0,80
5	5	1,20	1,00
6	6	1,44	1,20
7	7	1,68	1,40
8	8	1,92	1,60
9	9	2,16	1,80
10	10	2,40	2,00
11	11	2,64	2,33
12	12	2,88	2,67
13	13	3,12	3,00
14	14	3,36	3,33
<b>15</b>	<b>15</b>	<b>3,60</b>	<b>3,67</b>
16	16	3,84	4,00
17	17	4,08	4,33
18	18	4,32	4,67
19	19	4,56	5,00
20	20	4,80	5,33
21	21	5,04	5,67
22	22	5,28	6,00
23	23	5,52	6,33
24	24	5,76	6,67
25	24	6,00	7,00
26	24	6,24	7,33
27	24	6,48	7,67
28	24	6,72	8,00
29	24	6,96	8,33
30	24	7,20	8,67
31	24	7,44	9,00
32	24	7,68	9,33
33	24	7,92	9,67
34	24	8,16	10,00
35	24	8,40	10,33
36	24	8,64	10,67
37	24	8,88	11,00
38	24	9,12	11,33
39	24	9,36	11,67
40	24	9,60	12,00
41	24	9,84	12,33
42	24	10,08	12,67
43	24	10,32	13,00

**Remarque :**

L'indemnité de licenciement des salariés embauchés après le 20 avril 1989 suscite de nombreuses critiques devant conduire à la considérer comme illégale d'un triple point de vue :

- Premièrement, et à titre principal, il semble qu'il soit instauré une inégalité de traitement par rapport aux salariés embauchés avant le 20 avril 1989. Il a été jugé que la seule circonstance que les salariés aient été engagés avant ou après l'entrée en vigueur d'un accord collectif ne saurait suffire à justifier des différences de traitement entre eux, pour autant que cet accord collectif n'ait pas pour objet de compenser un préjudice subi par les salariés présents dans l'entreprise lors de son entrée en vigueur (Cass. soc. 21 février 2007, n° 05-43136). Il revient alors à l'employeur de démontrer que cette différence de traitement est justifiée par des raisons objectives et pertinentes.
- Deuxièmement, on constate qu'à partir de la quinzième année d'ancienneté, la formule de calcul s'appliquant aux salariés embauchés après le 20 avril 1989 est moins favorable que l'indemnité légale, ce qui rend invalide une telle modalité de calcul.
- Troisièmement, limiter la prise en compte du nombre d'années d'ancienneté à 15 années de présence, ne doit pas conduire à réduire les droits à indemnisation qu'auraient eu les salariés en appliquant la formule légale. Or, en l'espèce, ce plafonnement porte des droits à indemnité de licenciement moins favorable qu'en l'absence de plafonnement lors du calcul légal, ce qui rend également invalide une telle modalité de calcul

### 3.7.2. Maintien temporaire du bénéfice des régimes de frais de santé

La loi de sécurisation de l'emploi a créé l'article L. 911-8 du Code de la sécurité sociale qui a pour objet de transformer l'obligation de l'article 14 de l'ANI du 11 janvier 2008 et d'intégrer les améliorations du dispositif prévues par l'ANI du 11 janvier 2013.

La loi de sécurisation améliore le dispositif sur deux points :

- le plafonnement de la prise en compte de la durée d'indemnisation du chômage passe de 9 à **12 mois** et
- le maintien de la couverture santé et prévoyance doit se faire à **titre gratuit**, alors que l'ANI permettait un financement partagé.

Ces nouvelles dispositions ont des dates d'entrées en vigueur qui diffèrent selon le type de garantie envisagée. Ainsi, l'article L. 911-8 du CSS :

- s'applique depuis le 1<sup>er</sup> juin 2014 pour les remboursements de frais de santé mais
- ne s'appliquera qu'à partir du 1<sup>er</sup> juin 2015 pour les garanties prévoyance (incapacité de travail, invalidité et décès).

L'article L. 911-8 du Code de la sécurité sociale dispose que le maintien des garanties est applicable à compter de la date de cessation du contrat de travail.

Conformément à la loi le GIE PMH prévoit le maintien de la couverture de frais de santé et prévoyance à titre gratuit pendant une durée maximum de 12 mois.

### 3.7.3. Autres mesures

#### • Indemnités compensatrices de préavis

Il est prévu que le salarié puisse être dispensé de l'exécution de son préavis s'il en fait la demande, avec néanmoins le paiement dudit préavis selon les modalités fixées par la convention collective :

- 1 mois pour les salariés n'ayant pas deux ans d'ancienneté,
- 3 mois jusqu'à dix ans,
- 4 mois au-delà.

#### Remarque :

- Lors du congé de reclassement, le préavis n'est légalement pas exécuté.
- Le calendrier prévu pour transférer l'activité au GIE PMU ne permettrait pas de laisser le temps d'exécuter des préavis de plus d'un mois.

#### • Indemnités compensatrices de congés payés

#### • Priorité de réembauchage

La loi, en son article L.1233-45 impose de faire bénéficier tout salarié licencié pour motif économique d'une priorité de réembauchage en cas de poste disponible pendant une durée d'un an, s'il en fait la demande dans les 12 mois suivant son licenciement. Malgré la cessation d'activité, il demeure obligatoire d'en informer le salarié dans la lettre de licenciement.

### 3.8. Le suivi du PSE

L'article L. 1233-63 du Code du travail impose de mettre en place un dispositif de suivi de la mise en œuvre effective des mesures contenues dans le PSE. En l'espèce, cela prendra la forme d'une commission de suivi.

#### 3.8.1. Composition

Elle sera composée de :

- 1 membre de la direction de l'entreprise,
- 2 membres désignés par le CE,
- de membres de la Direccte,
- de membres du cabinet de reclassement.

#### Remarque :

- Il est prévu que d'autres personnes dont la présence serait jugée utile en fonction des sujets évoqués puissent être invitées (on pense par exemple à la médecine du travail, pôle emploi, acteurs locaux...).
- La composition de la commission aboutit à donner un poids potentiellement plus important à la direction car il conviendra de comptabiliser les membres du cabinet de reclassement avec la direction. Ainsi, le nombre de ces derniers n'étant pas précisé, il y aura potentiellement un déséquilibre en faveur de la direction. D'autant plus, que la présence de membre de la Direccte ne peut être garantie.

#### 3.8.2. Missions

Organe de surveillance de l'exécution du PSE, la commission a plusieurs missions relevant principalement des pouvoirs décisionnels :

- arbitrer sur demande du salarié suite à un refus, la possibilité de bénéficier d'une mesure d'accompagnement,
- valider les propositions de formation et de projet de création ou reprise d'entreprise,
- valider le choix des personnes prioritaires pour les mesures particulières et,
- contrôler la bonne utilisation des budgets impartis à chaque mesure avec des impacts financiers.

#### Remarque :

- Aucune information relative à la prise de décision de la commission n'apparaît dans le Livre I. Ainsi, on ne sait pas qui bénéficie d'un droit de vote, ni l'éventuelle pondération des voix.

### 3.8.3. Périodicité des réunions et fonctionnement

La commission devra être mise en place pour la durée de la mise en œuvre du PSE, ce qui n'est pas clairement exprimé. Elle se réunira une fois par mois pendant les six premiers mois puis tous les 2 mois au-delà. Il est prévu que la fréquence puisse être modifiée, mais sans expliquer selon quelles modalités.

La convocation relèvera des pouvoirs de la direction qui devra les envoyer au moins 3 jours en avance avec un ordre du jour qui devra prendre en compte les « suggestions » de la délégation du personnel et faire figurer obligatoirement les questions et demandes formulées par les salariés.

En revanche, il n'est rien spécifié concernant un éventuel reporting du déroulement du PSE, que ce soit sur sa forme ou sur le responsable de son établissement, ni sur la rédaction du procès-verbal ou encore sur la comptabilisation et l'indemnisation du temps passé en réunion ainsi que le temps de trajet pour s'y rendre.

### 3.9. La revitalisation du bassin d'emploi

#### 3.9.1. La réactivation du bassin d'emploi

En application des articles L.1233-71, L.1233-84 à L.1233-88 et D.1233-38 à D.1233-47 du Code du travail, la société est tenue d'activer des programmes de revitalisation du bassin d'emploi.

Par ailleurs, le préfet peut demander à l'entreprise de réaliser, dès la notification du projet du PSE, une étude d'impact social et territorial, que l'entreprise devra remettre à l'administration avant la fin de la procédure de consultation du CE.

L'objectif de ce type de programme est d'identifier, de mener et/ou de soutenir des actions et projets permettant le développement de l'emploi et de l'employabilité sur le bassin d'emploi impacté.

Une discussion sera alors engagée avec les pouvoirs publics compétents en vue de déterminer le cas échéant le contenu de la convention de revitalisation et la participation de l'entreprise dans ce cadre.

L'ampleur et les modalités des programmes dépendent du nombre de salariés amenés à être licenciés.

#### 3.9.2. Les aides directes aux entreprises du bassin d'emploi

Les différentes « aides à la création ou reprise d'activité », « l'aide aux entreprises qui recrutent » et la mesure d'aide spécifique au reclassement externe des salariés âgés ou particulièrement fragilisés sont des mesures pouvant entrer dans cette catégorie.

#### 3.9.3. La recherche de repreneur

Les entreprises de plus de 1 000 salariés<sup>24</sup> envisageant de fermer un établissement doivent **rechercher un repreneur et en informer le CE dès l'ouverture** de la procédure d'information-consultation (article L.1233-57-9).

**Nous renvoyons ici au rapport adressé au CE le 18 mai 2015, rendant compte de notre mission dans le cadre de l'article L. 1233-57-9.**

---

<sup>24</sup> Les entreprises appartenant à des groupes d'au moins 1 000 salariés, ainsi que les entreprises ou les groupes d'entreprises de dimension communautaire d'au moins 1 000 salariés sont également concernées.

### 3.10. Régime social et fiscal des indemnités versées dans le cadre du PSE

Les lois de finances et de financement de la sécurité sociale ont fixé, en 2000, les modalités d'assujettissement des indemnités versées dans le cadre d'un licenciement économique aux impôts et taxes.

L'ensemble des indemnités versées dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi – quel que soit le mode de rupture du contrat de travail (licenciement, démission, départ volontaire ou départ à la retraite), leur nature (légale, conventionnelle ou mesures spécifiques du plan social), et leur dénomination (aides au départ volontaire, aides à la création d'entreprise, aides au reclassement) – était exonéré des cotisations de sécurité sociale et charges alignées<sup>25</sup>. **Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012**,<sup>26</sup> les indemnités versées dans le cadre d'un PSE sont désormais exclues de l'assiette des cotisations de sécurité sociale dans la limite de 2 PASS soit 76 080 € pour l'année 2015, à condition qu'elles n'excèdent pas 10 fois ce plafond (380 400 € en 2015). Elles sont par contre soumises à la CSG et la CRDS, pour la fraction excédant les indemnités légales et conventionnelles (art. L.136-2 du Code de la sécurité sociale).

Les indemnités versées dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi ne sont pas imposables au titre de l'impôt sur le revenu (80 duodécies du Code général des impôts). En revanche, seront fiscalement imposées l'indemnité de congés payés, l'indemnité compensatrice de préavis et l'indemnité de non-concurrence.

**Toutefois, les indemnités conventionnelles et complémentaires viennent augmenter le délai de différé d'indemnisation versée par Pôle emploi<sup>27</sup>**, dans la limite de 75 jours. En effet, les allocations du régime d'assurance chômage ne sont dues qu'à l'expiration de délais comprenant :

- Un différé d'indemnisation de 7 jours<sup>28</sup>,
- Un délai de carence lié au versement de l'indemnité compensatrice de congés payés versée lors de la rupture (ce délai de carence correspond au nombre de jours congés payés compensés). Ce délai est déterminé à partir du nombre de jours ouvrables de congés payés indiqués par l'employeur multiplié par 7/6<sup>29</sup>.
- Un délai de carence lié au versement d'indemnités de rupture supérieures aux indemnités légales<sup>30</sup>. Ce délai spécifique correspond au montant total des indemnités inhérentes à la rupture du contrat de travail diminué des indemnités résultant directement d'une disposition législative, divisé par le salaire journalier de référence, et ce, dans la limite de 75 jours<sup>31</sup>.

<sup>25</sup> ARRCO, AGIRC, ASSEDIC, etc. (Lettre-circ. ACOSS no 2001-022, 25 janv. 2001.

<sup>26</sup> Loi de financement de la sécurité sociale de 2012.

<sup>27</sup> Règlement Général UNEDIC annexé à la convention du 18 janvier 2006.

<sup>28</sup> Conv. 1er janv. 2004 et son règlement annexé, art. 31.

<sup>29</sup> Conv. 1er janv. 2004 et son règlement annexé, art. 30 § 1 et Circ. Unedic no 04-09, 14 avr. 2004.

<sup>30</sup> Concernant le montant des indemnités légales, voir annexe.

<sup>31</sup> Conv. 1er janv. 2004 et son règlement annexé, art. 30, § 2.





## 4. ANNEXES



## 4.1. Courriers de relance à la direction de PMH



Paris, le 27 mars 2015

**PARI MUTUEL HIPPODROME**  
**Monsieur Frédéric RANCHET**  
*Président du Comité d'entreprise*  
 10, rue du Faubourg Montmartre  
 75009 PARIS

**Lettre recommandée avec AR + courriel**

**Mission d'assistance au Comité d'entreprise relative au PSE**

Monsieur le Président,

Dans le cadre de notre assistance au Comité d'entreprise de PMH relative à l'examen du projet de restructuration et du projet de plan de sauvegarde de l'emploi, vous nous avez transmis par voie électronique vendredi 20 mars une partie des documents demandés dans notre lettre de mission du 11 mars, ce dont nous vous remercions.

Vous trouverez ci-joint un état des lieux de notre première demande d'informations économiques et sociales mise à jour. Comme vous pouvez le constater, un nombre important d'éléments demandés reste manquant à ce jour, en particulier ceux relatifs au projet de transformation de l'activité de PMH au sein de PMU.

Étant donnés les délais pour la transmission des informations à l'expert-comptable du CE dans le cadre d'une procédure PSE - l'employeur fournit toute l'information demandée dans les huit jours qui suivent l'envoi de la lettre de mission -, nous nous réservons le droit, à l'expiration du deuxième délai de huit jours qui s'impose à compter de cette relance, de vous adresser des questions complémentaires une fois reçu l'ensemble des documents demandés.

Comme nous vous l'avons expliqué lors de notre rencontre du 23 mars, notre mission porte notamment sur l'analyse du projet de restructuration dans son ensemble, y compris la partie qui relève du PMU. A ce titre, nous souhaitons rencontrer, après réception des informations demandées, un membre de la direction de PMU en charge de ce projet, dans la mesure où vous nous avez indiqué que la direction de PMH n'était pas à son initiative.

En ce qui concerne nos honoraires, nous avons bien noté vos observations du 23 mars. Pour ne pas dégrader la qualité de notre travail, nous vous proposons une approche globale qui évitera de diminuer de manière arbitraire tel ou tel axe dans telle ou telle mission. Nous tenons néanmoins à souligner que nous avons d'ores et déjà déduit 11 jours en raison de la mutualisation d'un certain nombre de points des différentes missions entre elles.

Aussi, et pour tenir compte de votre demande, nous vous proposons une remise additionnelle du nombre de jours facturés, en ramenant le nombre total de jours pour les quatre missions votées par le CE du PMH de 88 jours à 82 jours, soit une baisse supplémentaire de 7%.

---

**SOCIÉTÉ D'EXPERTISE COMPTABLE**

70 rue d'Hautpoul - 75019 PARIS  
 Tél. 01.53.38.92.10 Fax 01.53.38.92.24 www.progexa.fr  
 APE : 6920Z RCS : 505 196 550 PARIS



Nous insistons sur le fait que cette diminution du nombre de jours implique une bonne coopération de la direction de PMH dans la transmission des informations demandées, sans laquelle nous ne pourrions pas tenir ce budget extrêmement serré.

Nous vous remercions pour le temps que vous nous avez consacré le 23 mars, et nous ne manquerons pas de revenir vers vous pour fixer des entretiens une fois que nous aurons traité les informations reçues.

Dans l'attente, nous vous prions de recevoir, Monsieur le Président, nos sincères salutations.

A handwritten signature in black ink, appearing to be "J. Szlifke".

Jérôme SZLIFKE  
Expert-comptable

A handwritten signature in black ink, appearing to be "Y. Passard".

Yves PASSARD  
Directeur

Annexe : Demande de renseignements

Copie : Charles Arthur JEANNIN-NALET, secrétaire du CE

**PREMIERE DEMANDE  
D'INFORMATIONS ECONOMIQUES ET SOCIALES**

**MISE A JOUR LE 27 MARS 2015**

*Pour l'ensemble des documents demandés, nous vous remercions de bien vouloir nous les faire parvenir, quand cela est possible, sous la forme de fichiers informatiques EXCEL ou traitements de texte aux adresses suivantes :*

y.passard@progexa.fr, l.kichou@progexa.fr, c.delgado@progexa.fr, c.grillet@progexa.fr, et b.cressent@progexa.fr.

**A- Informations économiques**

1. ~~Rapports d'activité et comptes analytiques 2011, 2102, 2013 et 2014 et Budget 2015~~  
du PMH : Reçu 2011, 2012 et 2013 et Budget 2015 Non reçu 2014

Vous nous indiquez que 2014 n'est pas encore disponible. En attente : l'estimé à fin novembre

2. ~~Rapports d'activité et comptes analytiques 2011, 2102, 2013 et 2014 et Budget 2015~~  
de France Galop : Reçu 2011, 2012 et 2013 et Budget 2015 Non reçu 2014

Vous nous indiquez que 2014 n'est pas encore disponible. En attente : l'estimé à fin novembre

3. ~~Rapports d'activité et comptes analytiques 2011, 2102, 2013 et 2014 et Budget 2015~~  
de la SECF : Reçu 2011, 2012 et 2013 et Budget 2015 Non reçu 2014

Vous nous indiquez que 2014 n'est pas encore disponible. En attente : l'estimé à fin novembre

4. ~~Comptes sociaux et analytiques 2011, 2012, 2013, 2014 et Budget 2015 du PMU :~~  
Reçu 2011, 2012 et 2013 et Budget 2015 Non reçu 2014

Vous nous indiquez que 2014 n'est pas encore disponible. En attente : l'estimé à fin novembre

5. ~~Comptes consolidés de l'institution (FNCF) pour 2011, 2011, 2013, 2014 et Budget~~  
2015 : Reçu 2011, 2012 et 2013 Non reçu 2014 et le Budget 2015

Vous nous indiquez que 2014 n'est pas encore disponible et qu'il n'existe pas de budget.

6. **Détail du patrimoine à date de France Galop et de la SECF. Incomplet : descriptif non évalué du patrimoine de FG mais pas de descriptif de celui de la SECF. Evaluation en grande masse dans les bilans de SECF et de FG.**

7. Communication du plan à moyen terme (PMT) détaillé de l' « institution des courses hippiques » avant et après restructuration : **Non reçu**

Vous nous indiquez que ce document n'existe pas. Merci de nous transmettre le plan à moyen terme du PMU, avant et après fermeture de PMH

Question complémentaire : la filière hippique a envisagé, par le passé, d'opérer un rapprochement entre le GIE PMH et le GIE PMU, avec transfert des salariés du GIE PMH :

- Communication du projet et des arguments avancés ;
- Communication des modalités prévues de ce transfert ;
- Communication des documents produits à cette occasion ;
- Communication des PV des réunions d'information sur ce projet (CE et CHSCT)

8. Détail de l'équilibre économique de l'institution envisagé à terme : calendrier, détail des charges et produits : **Non reçu**

Vous nous indiquez que ce document n'existe pas.

9. Statuts de PMH, composition de l' « actionariat » et règles de fonctionnement : **Reçu**

Questions complémentaires : Le livre II mentionne une date de constitution du GIE PMH en 1988 et de statuts initiaux datant du 17 décembre 1987 (P 11) :

- Comment était assurée la prise de paris sur hippodromes, antérieurement à la constitution du GIE PMH ?
- Communication des statuts initiaux en date du 17 décembre 1987

10. Economies attendues, totales et détaillées du projet de fermeture de PMH **Non reçu**

11. Coût global et détaillé par mesures de la fermeture de PMH **Reçu** le détail du coût des mesures sociales.

12. Présentation détaillée du scénario 1 d'externalisation de l'activité de PMH : **Incomplet**

- a. ~~Présentation des trois phases du travail réalisé par FIE~~ **Reçu**
- b. Conséquences économiques de ce scénario (gains attendus) **Non reçu**
- c. ~~Raisons invoquées ayant conduit à écarter ce scénario~~ **Reçu**

13. Modalités de l'externalisation de la gestion des partis sur l'hippodrome de Deauville à CPM : **Incomplet**

- a. ~~Raisons invoquées~~ **Reçu**
- b. ~~calendrier~~, **Reçu** effectifs concernés, statuts juridiques des contrats de travail, garanties du prestataire **Non reçu**
- c. projet de contrat avec CPM et conditions de rémunération **Non reçu**

14. Modalités du « Parcours client » : **Incomplet**

- a. calendrier, **Non reçu**, effectifs détaillés, formations envisagées, ~~fiches de postes détaillées~~, **Reçu** grilles de salaires, clauses de mobilité envisagées, intégration hiérarchique.... **Non reçu**

**b. description des différents profils de clients, et du parcours qui les accompagne** - Reçu

**Demandes complémentaires :**

- études internes ou externes sur l'évolution de la fréquentation des hippodromes parisiens depuis 2004 et projection pour les cinq ans à venir;
  - indicateurs attestant le « vieillissement » des hippodromes ;
  - présentation du ou des parcours clients actuels ;
  - communication du projet Marketing commun des courses ;
  - hypothèses de marché permettant d'ambitionner un taux moyen de croissance annuel des enjeux hippiques de 4% d'ici 2020 ;
  - hypothèse permettant d'affirmer que les enjeux du PMH diminueraient de 5% par an d'ici 2020 (tableau p 25 du Livre II) ;
  - évolution du nombre de guichets par site depuis 2004 ;
  - évolution du nombre de prise de paris par site, par guichet depuis 2004 ;
  - moyens mis en œuvre pour augmenter le taux de conversion ;
  - pourquoi le chiffre d'affaires de l'activité des hippodromes parisiens diminue en 2016 ?
  - détail du coût de la formation pour la mise en œuvre du parcours clients
  - détail de l'évolution des coûts marketing de 2016 à 2020 ;
  - études internes et externes sur l'évolution des attentes des clients des hippodromes ;
  - communication des principaux axes de la stratégie « PMU 2020 », avec détail de l'axe marketing ;
  - que signifie « l'expérience client cross canal enrichie » ?
  - quelle est la part attendue d'automatisation de la prise de paris et à quelle échéance ?
  - moyens mis en œuvre pour la densification des points de prise de pari sur les hippodromes
  - quelle utilisation renforcée sera faite des bases de données PMU ?
- 15. Modalités de la création de la force de vente orientée client et du métier de « conseiller commercial »** :-calendrier détaillé, **Non reçu** effectifs détaillés, formations envisagées, fiches de postes, Reçu clauses de mobilité envisagées **Non reçu**

**Demandes complémentaires :**

- mode de calcul de l'effectif de la force de vente nouvellement créée
- effectif PMU/non PMU présent par réunion demain
- les prestataires externes auxquels le PMU fera appel en cas de renforts nécessaires, et type de contractualisation

**16. Détail de la nouvelle organisation au service de la force de vente :**

- a. ~~Temps de travail, planning, lieux de travail~~ Reçu
- b. ~~Nouveaux objectifs marketing et commerciaux~~ Reçu
- c. Modalités de rémunération Non reçu

**Demande complémentaire : accords du 4 avril 2000 et du 30 octobre 2008 relatifs à l'organisation du temps de travail chez PMU**

**17. Modalités d'implantation des 570 bornes : Non reçu**

- a. Etude de faisabilité du projet
- b. lieux, calendrier
- c. coût global et détaillé de l'investissement
- d. modalités et coûts de maintenance des appareils

**18. Détail du dispositif de comptoirs pour le paiement des gains, avant et après la restructuration : Non reçu**

- a. Nombre et lieux d'implantation
- b. Horaires d'ouverture, effectif dédié (nombre de personnes, qualifications)

**19. Modalités de l'externalisation de la Caisse Centrale : Non reçu**

- a. Raisons invoquées
- b. Projet de contrat avec le prestataire

**20. Détail des équipements de prise de paris mobiles (type EGGO) : Non reçu**

- a. nombre, coût global et détaillé du dispositif
- b. formations envisagées des personnels
- c. économies et gains attendus

**21. Description du projet d'intégration des nouvelles technologies, coût global et détaillé, fonctionnalités, conséquences sur l'activité et les personnels Non reçu**

**22. Détail de la segmentation des offres et services adaptés aux différents types de clientèle et gains attendus Non reçu**

**23. Méthode et moyens mis en œuvre pour développer la connaissance client Non reçu**



24. Moyens et description des actions mises en œuvre pour : **Non reçu**

- a. Recruter de nouveaux clients
- b. Fidéliser les parieurs

25. Description du projet de polyvalence avec les Espaces courses et les économies attendues **Non reçu**

**B- Informations sociales**

1. ~~Convocation, ordre du jour~~ **Reçu** et procès-verbaux (ou projet de PV) des réunions (R0 et R1) initiant la consultation du CE relativement à la mise en œuvre de la procédure d'information-consultation en application des dispositions des articles L. 1233-30, L. 2332-6 et L. 2323-15 du Code du travail. **Non reçu les PV.**
2. ~~Informations, annexes et documentations remises au CE lors de ces consultations.~~ **Reçu**
3. Procès-verbaux des réunions du CE pour les exercices 2012 à 2015, ainsi que les documents remis lors de ces réunions. **Un seul PV nous a été transmis (7 octobre 2013). Nous sommes en attente des autres PV.**
4. Procès-verbaux des réunions du CE de la société France Galop pour les exercices 2012 à 2015, ainsi que les documents remis lors de ces réunions. **Reçu 2012, 2013 et 2015. Il manque les PV de CCE pour 2014 et les documents annexes.**
5. ~~Procès-verbaux des réunions du CE de la SECF pour les exercices 2012 à 2015,~~ **Reçu** ainsi que les documents remis lors de ces réunions. **Non reçu**
6. ~~Compte rendu de la séance de négociation avec les organisations syndicales représentative du 4 mars 2015 et communication des comptes rendus des futures séances de négociation.~~ **Vous nous indiquez qu'il n'existe pas de comptes rendus des séances de négociation avec les OS.**
7. ~~Date de notification du projet à l'autorité administrative (art. L.1233-46 du Code du Travail) et documents transmis.~~ **Reçu**
8. ~~Coordonnées de la Direccte compétente.~~ **Reçu**
9. Informations sociales des salariés, mises à jour au 1<sup>er</sup> février 2015, ventilées par CSP (~~ouvriers/employés/TAM/Cadres~~), département, service, emploi/métier (intitulé de poste), classification définie par la convention collective, catégories professionnelles telles que définie pour le présent PSE, ~~date de naissance, date d'embauche~~, sexe, situation familiale et nombre de personnes à charge, type de contrat (CDI, CDD, saisonnier), lieu de travail, ~~temps de travail~~, rémunération brute annuelle, droits acquis au titre du DIF ; sous forme de fichier Excel non nominatif. **Incomplet. Le fichier transmis ne comporte pas le département, le service, le poste et la catégorie professionnelle des salariés. De plus, aucune information concernant le sexe, la situation familiale, le nombre de personnes à charge, le lieu de travail ou le type de contrat n'apparaît dans le fichier. Enfin, la rémunération brute annuelle, ni aucun autre élément de rémunération n'ont été transmis.**

Questions complémentaires :

- Concernant le fichier reçu : il est fait mention de « date Emb. Société » et « date ancienneté ». Quelle est la différence entre les deux ? La « date Emb. Société » correspond-elle à la date d'embauche par le GIE PMH, alors que « date ancienneté » correspondrait à une embauche antérieure, par une autre société de la filière ? Dans l'affirmative, quelles sont les sociétés d'origine et comment ont été organisés les transferts de contrat de travail ?
  - Le GIE PMH ayant été constitué en 1988, comment peut-il y avoir des dates « date Emb. Société » antérieures à l'année 1988 ?
  - Le fichier comporte 205 salariés contre un Livre I présentant 209 salariés et suppressions de postes. Quelles sont ces 4 postes constitutifs de cet écart ?
10. Rapport annuel unique 2012 à 2014 du GIE PMH. Reçu
11. Bilan social de France Galop et de la SECF Reçu de 2012 à 2014. Non reçus les bilans sociaux de France Galop.
12. P17 : concernant le reclassement interne, le projet de PSE vise à opérer les reclassements au sein des « entités de la filière à laquelle le GIE PMH appartient ». Reçu
- a. Quelle est la définition de la notion de filière ? Dans le cas présent comment se définit la « filière » ?
  - b. Quelles sont les différentes entités composant la filière ?
13. Les différents bilans sociaux existant au périmètre de la filière. Incomplet. Seul le rapport annuel unique de la SECF et le bilan social (2012 et 2013) du PMU ont été communiqués.
14. Mouvement de main-d'œuvre par mois et catégorie professionnelle depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013 : Incomplet
15. Embauches effectuées (CDI, CDD) Reçu
16. Sorties des effectifs par motif Reçu et indemnisation. Non reçu
- a. Nombre de ruptures conventionnelles sur l'année 2013, 2014 et 2015 à date. Non reçu.
17. CDD et intérim en moyenne mensuelle et équivalents temps plein sur l'exercice en cours et les deux précédents, ventilés par motif de recours, catégorie professionnelle (au sens du présent PSE). Non reçu.
18. Dates des fins de contrat CDD pour l'exercice en cours, ventilés par poste et catégorie professionnelle. Non reçu.
19. Registre unique du personnel (L. 1221-13). Non reçu.
20. Heures supplémentaires, par catégorie professionnelle et par service pour l'année 2013, 2014 et 2015 à date. Non reçu.
21. Existe-il des salariés détachés des sociétés mères vers le GIE PMH ? Si oui, sur quelle fonction et date du détachement ? Reçu

- ~~22. Existe-il des salariés détachés du GIE PMH vers les sociétés mères ? Si oui, sur quelle fonction et date du détachement ? Reçu~~
- ~~23. Etat des exonérations de charges sociales et crédits d'impôt éventuels dont bénéficie (ou a bénéficié) la société au cours des exercices 2011 à 2014 et le prévisionnel 2015 (notamment CICE). Reçu~~
- ~~24. PV de séance d'information consultation du CE sur l'utilisation du CICE (L.2323-26-1) ainsi que les documents remis à cette occasion. Reçu~~
- ~~25. Contrats de sous-traitance en cours avec indication du type d'activité sur l'exercice en cours et le précédent, de la durée du contrat Reçu et de la charge de travail représentée en équivalent temps plein, ventilés par site. Non reçu le nombre de personnes affectées sur ces activités.~~
- ~~26. Evaluation de l'impact du projet présenté sur les entreprises sous-traitantes si le projet est de nature à affecter le volume d'activité ou d'emploi de toutes ou partie de ces entreprises. Dans cette hypothèse, duplicata des informations transmises à chacune de ces entreprises. Non reçu.~~
- ~~27. Pour l'exercice 2012 à 2015, par CSP et par sexe (avec les heures de formation et le nombre de stagiaires par catégorie professionnelle). Reçu~~
- ~~a. Plans de formations de l'entreprise prévisionnels et réalisés,~~
  - ~~b. Notes d'orientation annuelle et/ou pluriannuelle~~
  - ~~c. Liasse fiscale CERFA 2483~~
  - ~~d. Rapport de l'OPCA des bilans des formations.~~
- ~~28. Conventions collectives applicables au sein de la société et les différents accords collectifs existant quelle qu'en soit la source (société, groupe ou branche). Reçu~~
- ~~29. Etat de la négociation triennale obligatoire sur la gestion prévisionnelle des emplois et accord éventuellement signé (L. 2242-15 du Code du travail). En l'absence d'accord, éventuel PV de carence ou d'échec des négociations.~~
- ~~30. Accord senior et Bilan au 31/12/2013 et 2014 sur le plan d'action ou l'accord senior. Reçu~~

Questions complémentaires : le plan senior transmis est entré en vigueur le 26 janvier 2010 pour une durée déterminée de 3 ans. Quelle est la synthèse qui en a été faite ? Y-a-t-il eu un nouvel accord ?

- ~~31. Accord collectif ou plan d'action relatif au contrat de génération (L. 5121-11) et le diagnostic réalisé préalablement (L. 5121-10). Non reçu.~~
- ~~32. Rapport et accord sur l'égalité professionnelle (L. 2242-5). Reçu~~
- ~~33. Etat des discussions sur la mise en place de la base de données économiques et sociales. Eventuels PV de CE et documents remis pour la mise en place des bases de données économiques et sociales au niveau de la société. Non reçu.~~
- ~~34. Définition des catégories professionnelles utilisées dans le cadre du PSE pour les suppressions de postes: justifications et détails de la construction des catégories professionnelles retenues, des regroupements d'emplois types opérés. Non reçu.~~

35. Organigrammes de l'entreprise par activité/département à date et sur les trois dernières années. **Non reçu.**
36. ~~Fiches de postes.~~ **Reçu**
37. Appel d'offre et projet de contrat avec le(s) cabinet(s) de reclassement proposé(s) par la direction : détail des prestations et des modalités de rémunérations, nombre de salariés par consultant. **A ce jour, trois propositions d'intervention nous ont été communiquées. En attente des modalités de rémunérations lorsque le cabinet de reclassement sera sélectionné.**
38. Méthodologie d'identification des postes disponibles : courrier/mail envoyé aux filiales du groupe et réponses des filiales... (« A- Identification et informations sur les postes de reclassement disponible », p.18 du Livre I). **Non reçu.**
39. ~~P27 : modèle de charte qui devra servir à préciser l'ensemble des engagements de la société spécialisée et des salariés.~~ **Reçu**
40. Estimation du nombre de salariés pouvant faire valoir leur retraite à taux plein à du 1<sup>er</sup> juillet 2015 (p.47 du Livre I) et dans les 3 ans à venir.
41. ~~Evaluation globale et détaillé du coût du PSE par mesure d'accompagnement.~~ **Reçu en expliquant les hypothèses de calculs. Incomplet, les explications sont insuffisantes**
42. Liste des postes en annexe 2, sous format Excel et actualisation pendant la procédure d'information-consultation. **Non reçu.**
43. Listes de l'ensemble des postes vacants ainsi que leur date de vacances au niveau de la filière, ainsi que sur l'ensemble des activités de paris du GIE PMU. **Non reçu.**
44. P31 : il est mentionné la mise en place de plusieurs plans sociaux sur les vingt dernières années. Plan et bilan détaillé (nombre de reclassements internes, externes, taux de reclassement, nombre de salariés sans solution d'emploi à l'issue du congé de reclassement...et PV de la commission de suivi) pour : **Non reçu**
- Le plan s'étant déroulé de 1989 à 1995,
  - Le plan s'étant déroulé de 2001 à 2003 et,
  - Le dispositif de pré-retraite de 2004.
- Nous souhaitons la transmission des plans sociaux (Livre I et Livre II) ainsi que les PV de suivi.**
45. Plan et bilan détaillé des PSE/PDV ayant eu lieu au sein **de la filière** depuis 2012: nombre de reclassements internes, externes, taux de reclassement, nombre de salariés sans solution d'emploi à l'issue du congé de reclassement...et PV de la commission de suivi. **Non reçu.**
46. Au périmètre **de la filière** en France : informations sociales sur le groupe ventilées par implantation, CSP, emploi/poste et catégorie professionnelle: nombre de salariés par société, informations sur les heures supplémentaires, les contrats précaires (CDD et intérim), la sous-traitance au sein des sociétés et prévisions de départs en retraite sur l'exercice en cours et le suivant. **Non reçu.**



**47. Au périmètre du de la filière en Europe : informations sociales sur le groupe ventilées par implantation, CSP, emploi/poste et catégorie professionnelle: nombre de salariés par société, informations sur les heures supplémentaires, les contrats précaires (CDD et intérim), la sous-traitance au sein des sociétés et prévisions de départs en retraite sur l'exercice en cours et le suivant. Non reçu.**



Paris, le 14 avril 2015

**PARI MUTUEL HIPPODROME**  
**Monsieur Frédéric RANCHET**  
**Président du Comité d'entreprise**  
10, rue du Faubourg Montmartre  
75009 PARIS

**Lettre recommandée avec AR + courriel**

**Mission d'assistance au Comité d'entreprise relative au PSE**

Monsieur le Président,

Nous avons reçu les 7 et 10 avril de nouveaux éléments demandés dans le cadre de notre lettre mission du 11 mars et nous vous en remercions.

Cependant, comme vous pouvez le constater à la lecture de notre demande d'informations mise à jour ci-jointe, malgré notre première relance du 27 mars nous restons dans l'attente d'un nombre important de documents, dont la plupart vous ont été demandés lors de l'envoi de notre première demande d'information du 11 mars.

Il s'agit essentiellement de documents relatifs aux prévisions à moyen terme de l'institution, au projet de transformation de l'activité de prise de paris sur les hippodromes ainsi qu'aux économies attendues par ce projet de restructuration. Or, le délai légal pour la transmission des informations dans le cadre de la nouvelle procédure d'information-consultation sur les projets de restructuration a expiré depuis le 7 avril.

Cette situation nous pose un certain nombre de difficultés. D'abord, comme vous le savez les délais de la procédure s'imposent à l'expert, et notre rapport doit être transmis au comité d'entreprise de PMH au plus tard le 18 mai. Or à ce stade, nous ne sommes pas en mesure d'analyser précisément la pertinence du projet que vous menez, et d'en évaluer les conséquences économiques et financières pour l'institution.

Nous vous demandons donc de faire le nécessaire pour nous faire parvenir dans les meilleurs délais les informations manquantes. Nous nous réservons par ailleurs le droit, après analyse des documents toujours en attente, de revenir vers vous pour de nouvelles demandes en cas de besoin.

Ensuite, la transmission d'informations extrêmement parcellaires (beaucoup de réponses apportées sont incomplètes), comme c'est le cas en ce qui concerne le projet de transformation de l'activité de PMH, nous fait perdre beaucoup de temps dans l'analyse et le pointage des documents transmis, alors même que nous avons accédé à votre demande de diminuer nos honoraires que vous trouviez trop élevés.

---

**SOCIETE D'EXPERTISE COMPTABLE**

70 rue d'Hautpoul – 75019 PARIS  
Tél. 01.53.38.92.10 Fax 01.53.38.92.24 www.progexa.fr  
APE : 6920Z RCS : 505 196 550 PARIS

En effet, nous avons réduit de six jours le nombre de jours prévisionnels global sur les différentes missions que nous menons pour le compte du comité d'entreprise de PMH. Toutefois, nous vous avons précisé que ce budget réduit nécessitait une transmission rapide de l'information demandée. Force est de constater que ce n'est pas le cas.

Enfin, nous notons qu'un certain nombre de réponses à nos questions sont des documents Word rédigés pour la circonstance. Or, nous vous rappelons que l'expert-comptable du comité d'entreprise dispose des pouvoirs d'investigation du commissaire aux comptes au périmètre économique pertinent (à savoir là où se situe le pouvoir de décision, et non la société au sens juridique). A ce titre il a accès aux documents originaux émanant de l'entreprise (encore une fois entendue au sens économique et non juridique).

Dans l'attente des documents demandés, nous vous prions de recevoir, Monsieur le Président, nos sincères salutations.



Jérôme SZLIFKE  
Expert-comptable



Yves PASSARD  
Directeur

Annexe : Demande de renseignements  
Copie : Charles Arthur JEANNIN-NALET, secrétaire du CE



**PREMIERE DEMANDE  
D'INFORMATIONS ECONOMIQUES ET SOCIALES**

**MISE A JOUR LE 14 AVRIL 2015**

*Pour l'ensemble des documents demandés, nous vous remercions de bien vouloir nous les faire parvenir, quand cela est possible, sous la forme de fichiers informatiques EXCEL ou traitements de texte aux adresses suivantes :*

y.passard@progexa.fr, l.kichou@progexa.fr, c.delgado@progexa.fr, c.grillet@progexa.fr, et b.cressent@progexa.fr.

**A- Informations économiques**

1. ~~Rapports d'activité et comptes analytiques 2011, 2102, 2013 et 2014 et Budget 2015~~ du PMH : Reçu 2011, 2012 et 2013 et Budget 2015 **Non reçu 2014**.

**Vous nous indiquez que cette information ne sera pas disponible avant le 17 avril 2015.**

2. ~~Rapports d'activité et comptes analytiques 2011, 2102, 2013 et 2014 et Budget 2015~~ de France Galop : Reçu 2011, 2012 et 2013 et Budget 2015 **Non reçu 2014**

**Vous nous indiquez que cette information ne sera pas disponible avant le 17 avril 2015.**

3. ~~Rapports d'activité et comptes analytiques 2011, 2102, 2013 et 2014 et Budget 2015~~ de la SECF : Reçu 2011, 2012 et 2013 et Budget 2015 **Non reçu 2014**

**Vous nous indiquez que cette information ne sera pas disponible avant le 17 avril 2015.**

4. ~~Comptes sociaux et analytiques 2011, 2012, 2013, 2014 et Budget 2015~~ du PMU : Reçu 2011, 2012 et 2013 et Budget 2015 **Non reçu 2014**

**Vous nous indiquez que cette information ne sera pas disponible avant le 17 avril 2015.**

5. ~~Comptes consolidés de l'institution (FNCF) pour 2011, 2011, 2013, 2014 et Budget 2015~~ : Reçu 2011, 2012 et 2013 **Non reçu 2014 et le Budget 2015**

**Vous nous indiquez que 2014 n'est pas encore disponible et qu'il n'existe pas de budget.**

6. **Détail du patrimoine à date de France Galop et de la SECF. Incomplet : descriptif non évalué du patrimoine de FG mais pas de descriptif de celui de la SECF. Evaluation en grande masse dans les bilans de SECF et de FG.**

**Nous sommes toujours en attente de cette information.**

7. **Communication du plan à moyen terme (PMT) détaillé de l' « institution des courses hippiques » avant et après restructuration : Non reçu**

**Vous nous indiquez que ce document n'existe pas. Merci de nous transmettre le plan à moyen terme du PMU, avant et après fermeture de PMH.**

Vous nous indiquez que vous n'avez pas connaissance d'un tel projet (document en l'occurrence). Nous sommes extrêmement surpris par votre réponse, dans la mesure où il existe au PMU un plan stratégique, PMU 2020. Ce plan datant d'avant l'annonce de la restructuration chez PMH, il a certainement eu une mise à jour depuis, comme en atteste le tableau de la page 36 du document « Projet de création du parcours client sur les hippodromes parisiens » présenté au CE du PMU le 26 mars 2015. De même, les sociétés de courses ont dû faire une réévaluation de leurs résultats futurs pour intégrer le coût de la fermeture de PMH et le gain qu'elles en attendent.

Nous restons donc en attente de ces informations. Par plan à moyen terme ou business plan ou plan stratégique nous entendons un document indiquant les hypothèses de marché et de la concurrence, la stratégie poursuivie, les plans d'action annuels avec les ressources associées au niveau commercial et marketing, les effectifs induits, les investissements nécessaires (technologique, matériel, humain, publicitaire, R&D) et leur déclinaison par site et par filiale, les prévisions financières (résultat, plan de financement, bilan, ratios). Le plan après restructuration indique en plus l'analyse des écarts, l'analyse des risques et le suivi du plan.

Question complémentaire du 27 mars : la filière hippique a envisagé, par le passé, d'opérer un rapprochement entre le GIE PMH et le GIE PMU, avec transfert des salariés du GIE PMH : Reçu

- Communication du projet et des arguments avancés ;
- Communication des modalités prévues de ce transfert ;
- Communication des documents produits à cette occasion ;
- Communication des PV des réunions d'information sur ce projet (CE et CHSCT)

**8. Détail de l'équilibre économique de l'institution envisagé à terme : calendrier, détail des charges et produits : Non reçu**

Vous nous indiquez que ce document n'existe pas.

Nous sommes surpris par votre réponse, dans la mesure où l'Etat a commandé en 2012 un rapport sur les pistes de réforme « pour assurer l'avenir de l'institution et prioritairement de son modèle de financement de la filière hippique » (rapport Dupont, juillet 2013). Dès lors, nous sommes étonnés qu'un an et demi plus tard l'institution n'ait pas à rendre des comptes sur les réformes en cours et l'équilibre économique qui en découlera à moyen terme.

Nous restons donc en attente de ces informations.

**9. Statuts de PMH, composition de l'« actionariat » et règles de fonctionnement : Reçu**

Questions complémentaires du 27 mars : Le livre II mentionne une date de constitution du GIE PMH en 1988 et de statuts initiaux datant du 17 décembre 1987 (P-11) : Reçu

- Comment était assurée la prise de paris sur hippodromes, antérieurement à la constitution du GIE PMH ?
- Communication des statuts initiaux en date du 17 décembre 1987

**10. Economies attendues, totales et détaillées du projet de fermeture de PMH Non reçu**

Nous restons en attente de ces informations.

~~11. Coût global et détaillé par mesures de la fermeture de PMH~~ Reçu le détail du coût des mesures sociales.

Nous restons en attente d'une partie des coûts : externalisations (questions 13 et 19), investissements en équipements (bornes, équipements mobiles, soit nos questions 17 et 20), notamment

12. Présentation détaillée du scénario 1 d'externalisation de l'activité de PMH :

Incomplet :

- a. ~~Présentation des trois phases du travail réalisé par FIE~~ Reçu
- b. Conséquences économiques de ce scénario (gains attendus) Non reçu
- c. ~~Raisons invoquées ayant conduit à écarter ce scénario~~ Reçu

13. Modalités de l'externalisation de la gestion des partis sur l'hippodrome de Deauville à

CPM : Incomplet. Nous restons en attente d'une partie des informations :

- a. ~~Raisons invoquées~~ Reçu
- b. calendrier, Reçu effectifs concernés, statuts juridiques des contrats de travail, garanties du prestataire Non reçu
- c. projet de contrat avec CPM et conditions de rémunération Non reçu

14. Modalités du « Parcours client » : Incomplet :

- a. calendrier, Non reçu

Vous nous indiquez nous avoir transmis un document ppt de 2 pages. Pouvez-vous nous en indiquer les références ?

~~effectifs détaillés, formations envisagées, fiches de postes détaillées, clauses de mobilité envisagées, intégration hiérarchique....~~ Reçu, grilles de salaires : Non reçu.

Vous nous avez transmis les conventions collectives du PMU, mais dans la mesure où il s'agit de postes nouvellement créés, pouvez-vous nous indiquer précisément à quel niveau de salaire les postes créés correspondent ?

Questions complémentaires du 14 avril : au total, quelle est la masse salariale visée pour cette activité ?

~~b. description des différents profils de clients, et du parcours qui les accompagne~~ - Reçu

Demandes complémentaires du 27 mars :

- études internes ou externes sur l'évolution de la fréquentation des hippodromes parisiens depuis 2004 et projection pour les cinq ans à venir;

Reçu un baromètre téléphonique de 6 pages ppt portant sur 2013. Nous souhaitons le document source pour 2013, les années antérieures et les projections à venir

- indicateurs attestant le « vieillissement » des hippodromes ; Non reçu
- présentation du ou des parcours clients actuels ; Non reçu
- communication du projet Marketing commun des courses ; Incomplet

Vous nous avez transmis 7 pages ppt extraites d'un document stratégique issu du groupe de travail Marketing commun des courses sur la transformation de la filière à moyen terme. Nous souhaitons communication de l'ensemble du plan stratégique de transformation, qui inclut le nouveau parcours client et donc la restructuration de PMH.

- hypothèses de marché permettant d'ambitionner un taux moyen de croissance annuel des enjeux hippiques de 4% d'ici 2020 ; Reçu

Vous avancez une augmentation du nombre de visiteurs uniques de 30% de 2014 à 2020 et une augmentation du taux de conversion de 33% au cours de la même période. Comment ces taux ont-ils été calculés ? Merci de nous indiquer vos hypothèses pour parvenir à ces résultats.

- hypothèse permettant d'affirmer que les enjeux du PMH diminueraient de 5% par an d'ici 2020 (tableau p 25 du Livre II) ; Non reçu
- évolution du nombre de guichets par site depuis 2004 ; Non reçu
- évolution du nombre de prise de paris par site, par guichet depuis 2004 ; Non reçu
- moyens mis en œuvre pour augmenter le taux de conversion ; Reçu
- pourquoi le chiffre d'affaires de l'activité des hippodromes parisiens diminue en 2016 ? Reçu
- détail du coût de la formation pour la mise en œuvre du parcours clients - Reçu

Le document transmis (projet Bucéphale, volet formation) fait état d'un montant de 6 500 € par personne, soit 64 x 6 500=416 000. Ce montant individuel n'est pas cohérent avec la page 25 du Livre I, qui mentionne un budget de formation de 3 000 € (adaptation) et 5 000€ (qualification) pour les reclassements internes. Pourquoi cette différence, alors même que selon le Livre II (page 39), les salariés de PMH seront prioritaires sur les postes créés chez PMU ? Est-ce que PMU va sélectionner des profils au sein du personnel de PMU ?

Par ailleurs nous souhaitons le détail qualitatif des 250 heures de formation minimum prévues.

- détail de l'évolution des coûts marketing de 2016 à 2020 ; Reçu
- études internes et externes sur l'évolution des attentes des clients des hippodromes ; Non reçu
- communication des principaux axes de la stratégie « PMU 2020 », avec détail de l'axe marketing ; Non reçu
- que signifie « l'expérience client cross canal enrichie » ? Reçu
- quelle est la part attendue d'automatisation de la prise de paris et à quelle échéance ? Reçu
- moyens mis en œuvre pour la densification des points de prise de pari sur les hippodromes Incomplet

Nous souhaitons connaître précisément le nombre de bornes nouvellement installées, de comptoirs, de terminaux mobiles, leur emplacement par hippodromes, ainsi que leur calendrier de déploiement (cf. questions A 17, 18 et 20).

- quelle utilisation renforcée sera faite des bases de données PMU ? Reçu

**15. Modalités de la création de la force de vente orientée client et du métier de « conseiller commercial » :** calendrier détaillé, Non reçu-effectifs détaillés, formations envisagées, fiches de postes, clauses de mobilité envisagées Reçu

Demandes complémentaires du 27 mars:

- mode de calcul de l'effectif de la force de vente nouvellement créée Incomplet :

Vous nous avez transmis des indicateurs d'activité permettant de calculer une recette, ainsi que des ratios de parieurs par mode de pari. Pour autant, nous ne connaissons pas le nombre de comptoirs ni leur amplitude horaire. Par ailleurs, sur quelles hypothèses

qualitatives de comportements des parieurs vous basez-vous pour parvenir à de tels ratios ?  
Enfin, nous souhaitons communication des annexes du document « dimensionnement de la force de vente ».

- effectif PMU/non PMU présent par réunion demain Reçu
- les prestataires externes auxquels le PMU fera appel en cas de renforts nécessaires, Reçu et type de contractualisation Non reçu

Nous souhaitons connaître le mode de rémunération de CPM

16. Détail de la nouvelle organisation au service de la force de vente :

- a. Temps de travail, planning, lieux de travail Reçu
- b. Nouveaux objectifs marketing et commerciaux Reçu
- c. Modalités de rémunération Non reçu

Voir précision question 14

Demande complémentaire : accords du 4 avril 2000 et du 30 octobre 2008 relatifs à l'organisation du temps de travail chez PMU Reçu

Demande complémentaire du 14 avril : le détail des effectifs de chacune des divisions de la DVD par catégories professionnelles (métiers) avant et après la restructuration.

17. Modalités d'implantation des 570 bornes : Non reçu

- a. Etude de faisabilité du projet
- b. lieux, calendrier
- c. coût global et détaillé de l'investissement
- d. modalités et coûts de maintenance des appareils

18. Détail du dispositif de comptoirs pour le paiement des gains, avant et après la restructuration : Incomplet :

- a. Nombre et lieux d'implantation Non reçu,
- b. Horaires d'ouverture, Vous nous indiquez que les comptoirs seront pour partie ouverts dès l'ouverture de l'hippodrome : combien le seront ? Et les autres, quels seront leur horaires d'ouverture ? effectif dédié (nombre de personnes, Non reçu qualifications Reçu)

Question complémentaire du 14 avril : fonctions détaillées des comptoirs

19. Modalités de l'externalisation de la Caisse Centrale : **Incomplet** :
- ~~Raisons invoquées~~ **Reçu**
  - Projet de contrat avec le prestataire **Incomplet. Il manque le mode de rémunération du prestataire**
20. Détail des équipements de prise de paris mobiles (type EGGO) : **Incomplet** :
- ~~nombre,~~ **Reçu** coût global et détaillé du dispositif **Non reçu**
  - formations envisagées des personnels **Non reçu**
  - économies et gains attendus **Non reçu**
21. Description du projet d'intégration des nouvelles technologies, coût global et détaillé, fonctionnalités, conséquences sur l'activité et les personnels **Non reçu**
22. ~~Détail de la segmentation des offres et services adaptés aux différents types de clientèle~~ **Reçu** et gains attendus **Non reçu**
23. ~~Méthode et moyens mis en œuvre pour développer la connaissance client~~ **Reçu**
24. ~~Moyens et description des actions mises en œuvre pour:~~ **Reçu**
- ~~Recruter de nouveaux clients~~
  - ~~Fidéliser les parieurs~~
25. Description du projet de polyvalence avec les Espaces courses et les économies attendues **Non reçu**

Vous nous indiquez qu'un tel projet n'existe pas. Pourtant page 39 du Livre II il est écrit que la nouvelle force de vente du PMU sera rattachée « à la Direction des ventes directes susceptibles de créer à terme une polyvalence avec les Espaces courses ». De quoi s'agit-il concrètement ?

## B- Informations sociales

1. ~~Convocation, ordre du jour et procès-verbaux (ou projet de PV) des réunions (R0 et R1) initiant la consultation du CE relativement à la mise en œuvre de la procédure d'information-consultation en application des dispositions des articles L. 1233-30, L. 2332-6 et L. 2323-15 du Code du travail. Reçu.~~
2. ~~Informations, annexes et documentations remises au CE lors de ces consultations. Reçu~~
3. ~~Procès-verbaux des réunions du CE pour les exercices 2012 à 2015, ainsi que les documents remis lors de ces réunions. Reçu~~

### Question complémentaire du 14 avril:

Procès-verbaux des réunions (ordinaires et extraordinaires) du CE de PMU pour les exercices 2012 à 2015, ainsi que les documents remis lors de ces réunions.

4. Procès-verbaux des réunions du CE de la société France Galop pour les exercices 2012 à 2015, ainsi que les documents remis lors de ces réunions. Reçu 2012, 2013 et 2015. ~~Il manque les PV de CCE pour 2014 et les documents annexes.~~
5. ~~Procès-verbaux des réunions du CE de la SECF pour les exercices 2012 à 2015, Reçu~~ ainsi que les documents remis lors de ces réunions. ~~Non reçu~~
6. ~~Compte rendu de la séance de négociation avec les organisations syndicales représentative du 4 mars 2015 et communication des comptes rendus des futures séances de négociation. Vous nous indiquez qu'il n'existe pas de comptes rendus des séances de négociation avec les OS.~~
7. ~~Date de notification du projet à l'autorité administrative (art. L.1233-46 du Code du Travail) et documents transmis. Reçu~~
8. ~~Coordonnées de la Direccte compétente. Reçu~~
9. Informations sociales des salariés, mises à jour au 1<sup>er</sup> février 2015, ventilées par CSP (~~ouvriers/employés/TAM/Cadres~~), département, service, emploi/métier (intitulé de poste), classification définie par la convention collective, catégories professionnelles telles que définie pour le présent PSE, ~~date de naissance, date d'embauche~~, sexe, situation familiale et nombre de personnes à charge, type de contrat (CDI, CDD, saisonnier), lieu de travail, ~~temps de travail~~, rémunération brute annuelle, droits acquis au titre du DIF ; sous forme de fichier Excel non nominatif. ~~Incomplet. Le fichier transmis ne comporte pas le département, le service, le poste et la catégorie professionnelle des salariés. De plus, aucune information concernant le sexe, la situation familiale, le nombre de personnes à charge, le lieu de travail ou le type de contrat n'apparaît dans le fichier. Enfin, la rémunération brute annuelle, ni aucun autre élément de rémunération n'ont été transmis.~~

Le sexe des salariés ne figure dans aucun des deux fichiers envoyés. Veuillez nous renvoyer le dernier document communiqué, avec le sexe des salariés.



**Questions complémentaires du 27 mars:**

- Concernant le fichier reçu : il est fait mention de « date Emb. Société » et « date ancienneté ». Quelle est la différence entre les deux ? La « date Emb. Société » correspond-elle à la date d'embauche par le GIE PMH, alors que « date ancienneté » correspondrait à une embauche antérieure, par une autre société de la filière ? Dans l'affirmative, quelles sont les sociétés d'origine et comment ont été organisés les transferts de contrat de travail ? Reçu
- Le GIE PMH ayant été constitué en 1988, comment peut-il y avoir des dates « date Emb. Société » antérieures à l'année 1988 ? Reçu
- Le fichier comporte 205 salariés contre un Livre I présentant 209 salariés et suppressions de postes. Quelles sont ces 4 postes constitutifs de cet écart ? Reçu

10. Rapport annuel unique 2012 à 2014 du GIE PMH. Reçu

11. Bilan social de France Galop et de la SECF Reçu de 2012 à 2014. Non reçus les bilans sociaux de France Galop.

12. P17 : concernant le reclassement interne, le projet de PSE vise à opérer les reclassements au sein des « entités de la filière à laquelle le GIE PMH appartient ». Reçu

- a. Quelle est la définition de la notion de filière ? Dans le cas présent comment se définit la « filière » ?
- b. Quelles sont les différentes entités composant la filière ?

13. Les différents bilans sociaux existant au périmètre de la filière. Incomplet. Seul le rapport annuel unique de la SECF (2012 à 2013) et le bilan social (2013) du PMU ont été communiqués.

Dans votre réponse du 7 avril, il est annoncé la communication du bilan social du PMU de 2014, mais il s'agit de celui de 2013 qui avait déjà été communiqué. Nous souhaitons communication du projet de bilan social de PMU pour 2014.

14. Mouvement de main-d'œuvre par mois et catégorie professionnelle depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013 : Reçu

15. Embauches effectuées (CDI, CDD) Reçu

16. Sorties des effectifs par motif et indemnisation. Reçu

- a. Nombre de ruptures conventionnelles sur l'année 2013, 2014 et 2015 à date. Reçu

17. CDD et intérim en moyenne mensuelle et équivalents temps plein sur l'exercice en cours et les deux précédents, ventilés par motif de recours, catégorie professionnelle (au sens du présent PSE). Incomplet

Il n'y a pas de détail pour l'année 2013. Ces informations existent-elles sous forme de tableau dans un fichier source ?

18. Dates des fins de contrat CDD pour l'exercice en cours, ventilées par poste et catégorie professionnelle. Reçu

19. ~~Registre unique du personnel (L. 1221-13).~~ Reçu, « Nous ne disposons que d'un document manuel à votre disposition ».
20. Heures supplémentaires, par catégorie professionnelle et par service pour l'année 2013, 2014 et 2015 à date. ~~Non reçu.~~

La réponse est insatisfaisante, elle ne correspond pas à la demande. Aucune indication sur le nombre d'heure n'est communiquée. Seul le coût annuel est communiqué. Nous souhaitons le détail des heures supplémentaires par services et catégories professionnelles, ainsi que le détail des heures complémentaires pour les CDI à temps partiels.

21. ~~Existe-il des salariés détachés des sociétés mères vers le GIE PMH ? Si oui, sur quelle fonction et date du détachement ?~~ Reçu
22. ~~Existe-il des salariés détachés du GIE PMH vers les sociétés mères ? Si oui, sur quelle fonction et date du détachement ?~~ Reçu
23. ~~Etat des exonérations de charges sociales et crédits d'impôt éventuels dont bénéficie (ou a bénéficié) la société au cours des exercices 2011 à 2014 et le prévisionnel 2015 (notamment CICE).~~ Reçu
24. ~~PV de séance d'information-consultation du CE sur l'utilisation du CICE (L.2323-26-1) ainsi que les documents remis à cette occasion.~~ Reçu
25. ~~Contrats de sous-traitance en cours avec indication du type d'activité sur l'exercice en cours et le précédent, de la durée du contrat et de la charge de travail représentée en équivalent temps plein, ventilés par site.~~ Reçu
26. Evaluation de l'impact du projet présenté sur les entreprises sous-traitantes si le projet est de nature à affecter le volume d'activité ou d'emploi de toutes ou partie de ces entreprises. Dans cette hypothèse, duplicata des informations transmises à chacune de ces entreprises. **En attente des courriers lorsque ceux-ci seront envoyés aux sous-traitants.**
27. ~~Pour l'exercice 2012 à 2015, par CSP et par sexe (avec les heures de formation et le nombre de stagiaires par catégorie professionnelle).~~ Reçu
- a. ~~Plans de formations de l'entreprise prévisionnels et réalisés,~~
  - b. ~~Notes d'orientation annuelle et/ou pluriannuelle~~
  - c. ~~Liasse fiscale CERFA 2483~~
  - d. ~~Rapport de l'OPCA des bilans des formations.~~
28. ~~Conventions collectives applicables au sein de la société et les différents accords collectifs existant quelle qu'en soit la source (société, groupe ou branche).~~ Reçu
29. ~~Etat de la négociation triennale obligatoire sur la gestion prévisionnelle des emplois et accord éventuellement signé (L. 2242-15 du Code du travail). En l'absence d'accord, éventuel PV de carence ou d'échec des négociations.~~ Reçu. « Etant une entreprise de moins de 300 salariés, nous ne sommes pas soumis à cette obligation. »
30. ~~Accord senior et Bilan au 31/12/2013 et 2014 sur le plan d'action ou l'accord senior.~~ Reçu

Questions complémentaires du 27 mars: le plan senior transmis est entré en vigueur le 26 janvier 2010 pour une durée déterminée de 3 ans. Quelle est la synthèse qui en a été faite ? Y a-t-il eu un nouvel accord ? Reçu. « Le plan est toujours en application ».

- ~~31. Accord collectif ou plan d'action relatif au contrat de génération (L. 5121-11) et le diagnostic réalisé préalablement (L. 5121-10). Reçu « Il n'y a pas d'accord collectif, ni plan d'action relatif au contrat de génération à ce jour »~~
- ~~32. Rapport et accord sur l'égalité professionnelle (L. 2242-5). Reçu~~
33. Etat des discussions sur la mise en place de la base de données économiques et sociales. Eventuels PV de CE et documents remis pour la mise en place des bases de données économiques et sociales au niveau de la société. **Non reçu.**
34. Définition des catégories professionnelles utilisées dans le cadre du PSE pour les suppressions de postes: justifications et détails de la construction des catégories professionnelles retenues, des regroupements d'emplois types opérés. **Non reçu.**

Votre réponse du 7 avril : « Les suppressions de poste visent l'ensemble de l'effectif ». Cette réponse ne peut être jugée comme satisfaisante dans la mesure où la constitution des catégories professionnelles pourra avoir un impact sur les offres de reclassement interne qui seront proposées aux salariés.

- ~~35. Organigrammes de l'entreprise par activité/département à date et sur les trois dernières années. Reçu. « Il n'y a pas eu de modifications sur les trois dernières années ».~~
- ~~36. Fiches de postes. Reçu~~
- ~~37. Appel d'offre et projet de contrat avec le(s) cabinet(s) de reclassement proposé(s) par la direction : détail des prestations et des modalités de rémunérations, nombre de salariés par consultant. Reçu.~~

Vous nous avez indiqué avoir choisi le cabinet AXCESS. Nous attendons les modalités contractuelles finalisées avec ce cabinet.

38. Méthodologie d'identification des postes disponibles : courrier/mail envoyé aux filiales du groupe et réponses des filiales... (« A- Identification et informations sur les postes de reclassement disponible », p.18 du Livre I). **Non reçu.**

Il n'est pas demandé un exemple, mais bien la preuve d'une démarche d'identification systématique des postes disponibles. A ce titre, nous souhaiterions donc obtenir communication de l'ensemble de ses courriers pour déterminer les entreprises contactés et les réponses de ses dernières.

- ~~39. P27 : modèle de charte qui devra servir à préciser l'ensemble des engagements de la société spécialisée et des salariés. Reçu~~
40. Estimation du nombre de salariés pouvant faire valoir leur retraite à taux plein à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2015 (p.47 du Livre I) et dans les 3 ans à venir. **Non reçu.**

«La direction a demandé aux salariés nés au plus tard le 31 décembre 1960 de lui communiquer leur relevé de carrière. Cf courrier ci-joint. ». En attente de la communication des résultats.

- ~~41. Evaluation globale et détaillé du coût du PSE par mesure d'accompagnement. Reçu en expliquant les hypothèses de calculs. Incomplet~~

Les explications sont insuffisantes. L'existence de négociation avec les organisations syndicales, n'empêchait pas d'avoir des hypothèses de calcul lors de la présentation initiale du projet, ni d'actualiser ses hypothèses en cours de négociation en considérant un instant « † ».

**42.** Liste des postes en annexe 2, sous format Excel et actualisation pendant la procédure d'information-consultation. **Non reçu.**

En attente de la version qui sera communiquée le 13 avril au CE.

**43.** Listes de l'ensemble des postes vacants ainsi que leur date de vacances au niveau de la filière, ainsi que sur l'ensemble des activités de paris du GIE PMU. **Non reçu.**

En attente de la version qui sera communiquée le 13 avril au CE.

**44.** P31 : il est mentionné la mise en place de plusieurs plans sociaux sur les vingt dernières années. Plan et bilan détaillé (nombre de reclassements internes, externes, taux de reclassement, nombre de salariés sans solution d'emploi à l'issue du congé de reclassement...et PV de la commission de suivi) pour : **Non reçu**

- a. Le plan s'étant déroulé de 1989 à 1995,
- b. Le plan s'étant déroulé de 2001 à 2003 et,
- c. Le dispositif de pré-retraite de 2004.

Nous souhaitons la transmission des plans sociaux (Livre I et Livre II) ainsi que les PV de suivi.

Votre réponse du 7 avril : « Ces plans visaient exclusivement des mesures d'âge ». Nous souhaitons communication de ces plans.

**45.** ~~Plan et bilan détaillé des PSE/PDV ayant eu lieu au sein de la filière depuis 2012: nombre de reclassements internes, externes, taux de reclassement, nombre de salariés sans solution d'emploi à l'issue du congé de reclassement...et PV de la commission de suivi.~~ Reçu. « Il n'y a pas eu de PSE au sein de la filière depuis 2012.

**46.** Au périmètre de la filière en France : informations sociales sur le groupe ventilées par implantation, CSP, emploi/poste et catégorie professionnelle: nombre de salariés par société, informations sur les heures supplémentaires, les contrats précaires (CDD et intérim), la sous-traitance au sein des sociétés et prévisions de départs en retraite sur l'exercice en cours et le suivant.

Les « listes » de personnel communiquées (AFASEC, GTHP, PMU, SECF, France Galop) ne comportent aucune information sur les heures supplémentaires et/ou complémentaires, sur les effectifs CDD/intérim/vacataire, sur la sous-traitance et sur les prévisions de départ à la retraite.

De plus, le « tableau de réponses » Excel joint, ne permet pas d'obtenir d'élément de réponse à notre question. En effet, il n'est pas précisé à quel bilan social il est renvoyé lorsqu'il est fait référence à « p.5 bilan social » ; de même pour « pp.5 et 11 bilan social ». Par ailleurs, les recueils des dispositions collectives en vigueur au sein de PMU ne donnent pas d'informations sur les volumes d'heures supplémentaires.

Question complémentaire du 14 avril:

Communication du « Dossier GPEC » mentionné dans la colonne « Support de la réponse » du document Excel « Tableaux de réponses ».



**47. Au périmètre du de la filière en Europe : informations sociales sur le groupe ventilées par implantation, CSP, emploi/poste et catégorie professionnelle: nombre de salariés par société, informations sur les heures supplémentaires, les contrats précaires (CDD et intérim), la sous-traitance au sein des sociétés et prévisions de départs en retraite sur l'exercice en cours et le suivant. Reçu, « l'effectif en Europe s'établit à 3 salariés ».**



Paris, le 13 mai 2015

**PARI MUTUEL HIPPODROME**  
**Monsieur Frédéric RANCHET**  
**Président du Comité d'entreprise**  
10, rue du Faubourg Montmartre  
75009 PARIS

**Lettre recommandée avec AR + courriel**

**Mission d'assistance au Comité d'entreprise relative au PSE**

Monsieur le Président,

Nous avons bien reçu votre dernier envoi de documents en date du 27 avril et nous vous en remercions, tout comme nous vous remercions, ainsi que Madame Besnard, pour le temps que vous nous avez consacré lors de notre entretien le 30 avril.


Cependant, comme vous pouvez le constater à la lecture de notre demande d'informations mise à jour ci-jointe, certains documents nécessaires à l'analyse de votre projet, en particulier sa pertinence sur le plan économique et financier, ne nous sont toujours pas parvenus.

En particulier, nous actons le fait que vous ne nous avez pas communiqué le plan à moyen terme de l'institution des courses avant et après restructuration, le plan stratégique global dans lequel s'insère ce projet de restructuration, en particulier son volet marketing, les comptes consolidés 2014, le coût global et détaillé du projet.

Notre mise à jour ne tient pas compte des derniers documents qui nous sont parvenus le 11 mai, soit plus d'un mois après l'expiration du délai légal sur la transmission des informations.

Nous vous prions de recevoir, Monsieur le Président, nos sincères salutations.

  
Jérôme SZLIFKE  
Expert-comptable

  
Fabien MAURY  
Directeur

Annexe : Demande de renseignements  
Copie : Charles Arthur JEANNIN-NALTET, secrétaire du CE

---

**SOCIETE D'EXPERTISE COMPTABLE**  
70 rue d'Hautpoul – 75019 PARIS  
Tél. 01.53.38.92.10 – Fax 01.53.38.92.24 – [www.progexa.fr](http://www.progexa.fr)  
APE : 6920Z – RCS : 505 196 550 PARIS

**PREMIERE DEMANDE  
D'INFORMATIONS ECONOMIQUES ET SOCIALES**

**MISE A JOUR LE SUR LA BASE DES INFORMATIONS REÇUES LE 7 MAI 2015**

*Pour l'ensemble des documents demandés, nous vous remercions de bien vouloir nous les faire parvenir, quand cela est possible, sous la forme de fichiers informatiques EXCEL ou traitements de texte aux adresses suivantes :*

y.passard@progexa.fr, l.kichou@progexa.fr, c.delgado@progexa.fr, c.grillet@progexa.fr, et b.cressent@progexa.fr.

**A- Informations économiques**

1. Point sur les rapports d'activité et comptes analytiques :

**Nous sommes en attente des données :**

- a. 2014 pour PMH, France Galop, SECF et FNCF (comptes consolidés de l'institution);
- b. budget 2015 pour FNCF.

2. Détail du patrimoine à date de France Galop et de la SECF. Incomplet : descriptif non évalué du patrimoine de FG mais pas de descriptif de celui de la SECF. Evaluation en grande masse dans les bilans de SECF et de FG.

**Nous sommes toujours en attente de cette information.**

3. Communication du plan à moyen terme (PMT) détaillé de l' « institution des courses hippiques » avant et après restructuration : **Non reçu**

**Vous nous avez transmis des éléments des plans à moyen terme de France Galop et du Trot, après restructuration. Nous souhaitons le plan à moyen terme consolidé de l'institution, avant et après restructuration. Lors de notre entretien chez PMU, Mr Pagès nous a indiqué l'existence d'un plan d'affaires de l'institution, qui intègre notamment le marketing commun des courses. Nous restons donc en attente de ces informations.**

4. Détail de l'équilibre économique de l'institution envisagé à terme : calendrier, détail des charges et produits : **Non reçu**

Vous nous indiquez que ce document n'existe pas. Nous sommes surpris par votre réponse, dans la mesure où l'Etat a commandé en 2012 un rapport sur les pistes de réforme « pour assurer l'avenir de l'institution et prioritairement de son modèle de financement de la filière hippique » (rapport Dupont, juillet 2013). Dès lors, nous sommes étonnés qu'un an et demi plus tard l'institution n'ait pas à rendre des comptes sur les réformes en cours et l'équilibre économique qui en découlera à moyen terme.

**Nous restons donc en attente de ces informations.**



**5. Point sur le coût global et détaillé par mesures de la fermeture de PMH :**

Nous restons en attente d'une partie des coûts : externalisations (questions 13 et 19), investissements en équipements (bornes, équipements mobiles, soit nos questions 17 et 20), travaux réalisés sur les hippodromes dans le cadre du nouveau parcours clients (nouvelle signalétique PMU, nouveaux salons VIP, notamment).

**6. Point sur les modalités du nouveau « Parcours client » :**

Nous sommes en attente :

- a. du document stratégique issu du groupe de travail Marketing commun des courses sur la transformation de la filière à moyen terme (communiqué du 11 février 2015) ;
- b. des hypothèses permettant d'envisager une augmentation du nombre de visiteurs uniques sur les hippodromes parisiens de 30% de 2014 à 2020 et une augmentation du taux de conversion de 33% au cours de la même période ;
- c. des études internes et externes sur l'évolution des attentes des clients des hippodromes.

**7. Implantation des 570 bornes et des comptoirs :**

Nous sommes en attente du coût global et détaillé de cet investissement : achat et implantation des nouvelles bornes, déploiement des monnayeurs sur celles qui en sont dépourvues, modalités et coûts de maintenance des appareils.

Par ailleurs aucune information sur le nombre de bornes et de comptoirs sur l'hippodrome de Longchamp. Nous sommes en attente de cette information également

**8. Modalités d'externalisation de la caisse centrale :**

Nous sommes en attente d'une estimation du coût annuel de cette prestation.

**9. Détail des équipements de prise de paris mobiles (type EGGO) :**

Nous sommes en attente du coût exact global et détaillé de cet investissement

## B- Informations sociales

### 1. Point sur les PV :

Nous sommes toujours en attente :

- a. des PV des réunions de CCE de France Galop pour 2014 et les documents remis de 2012 à 2015 ;
- b. des PV des réunions de CE de PMU (ordinaires et extraordinaires) ainsi que les documents remis de 2012 à 2015 ;
- c. des documents remis lors des réunions de CE de la SECF de 2012 à 2015.

### 2. Point sur les bilans sociaux :

Nous sommes toujours en attente :

- a. des bilans sociaux de France Galop ;
- b. du rapport annuel unique 2014 de la SECF.

### 3. Estimation du nombre de salariés pouvant faire valoir leur retraite à taux plein à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2015 (p.47 du Livre I) et dans les 3 ans à venir. **Non reçu.**

Nous sommes en attente de la communication des résultats lorsque ceux-ci seront disponibles.

### 4. Point sur l'évaluation globale et détaillé du coût du PSE par mesure d'accompagnement en expliquant les hypothèses de calculs :

Nous sommes en attente d'un re calcul des indemnités de licenciement et du mécanisme de préretraite qui sera proposé

### 5. P31 : il est mentionné la mise en place de plusieurs plans sociaux sur les vingt dernières années. Plan et bilan détaillé (nombre de reclassements internes, externes, taux de reclassement, nombre de salariés sans solution d'emploi à l'issue du congé de reclassement...et PV de la commission de suivi) pour : **Non reçu**

- a. Le plan s'étant déroulé de 1989 à 1995,
- b. Le plan s'étant déroulé de 2001 à 2003

Nous sommes en attente de ces documents

## 4.2. Extraits du rapport Dupont

### III. DES REFORMES A MENER PAR L'INSTITUTION, DES ENGAGEMENTS ATTENDUS DE L'ÉTAT

#### III.1. POUR LE DEVELOPPEMENT DES COURSES HIPPIQUES, LA SOLUTION NE POURRA ETRE QUE COLLECTIVE

***Les analyses et audits évoqués dans les pages qui précèdent ont mis en évidence les mécanismes négatifs suivants :***

- à l'échelon du terrain, une augmentation des charges plus rapide que celle des encouragements, voire, depuis quelques années, un recul du résultat net ; propriétaires et entraîneurs en souffrent particulièrement ;
- une érosion du résultat net, mais aussi des enjeux des paris hippiques qui ont baissé en France de 1,1% en 2012 ; fin mars 2013, ils étaient en recul de 3% par rapport à la même période de l'année précédente ;
- une diminution des paris hippiques sur le réseau physique, due à la concurrence avec les autres types de jeux, à la baisse de leur taux de pénétration, à la réduction du nombre de points de vente, au contexte économique général (cf. partie II.4.).

***Face à ces enjeux, l'Institution des Courses propose dans les pages qui suivent des solutions concrètes pour parvenir aux objectifs suivants dans les prochaines années:***

- sanctuariser les encouragements : ils ne peuvent être considérés comme une charge d'exploitation, ils sont l'objet même de l'Institution des Courses et sous-tendent les investissements des acteurs et les emplois de la filière ; leur niveau est donc déterminant pour la situation économique des ressortissants de la filière ;
- affronter avec lucidité le chantier de la baisse et de la maîtrise des charges de l'Institution ; c'est de là que viendront les capacités d'investissement qui permettent de préparer l'avenir avec confiance ;
- financer les importants investissements qui seront nécessaires pour maintenir l'attractivité des courses pour les parieurs et pour les futurs propriétaires, premier moteur des courses, dont le recrutement doit être impérativement encouragé;
- améliorer les recettes de l'Institution des Courses afin de participer au maintien de celles de l'État, notamment par la poursuite de la dynamique commerciale positive de la filière, en France et à l'international ;
- pour cela, poursuivre le développement économique à l'international, dans une stratégie commune sociétés de courses – PMU - opérateurs étrangers, qui permettra le développement de filières hippiques solidaires entre elles et du marché de parieurs à l'étranger ;
- rétablir la croissance du pari hippique en France, en particulier par l'amélioration de son taux de pénétration (aujourd'hui de 10%, avec un objectif de 15% en 2020) – cf. partie III.2.B. ;

- jouer sur les leviers détenus par l'État, sans l'action desquels aucune des solutions que mettra en place l'Institution ne portera ses fruits, compte tenu de l'importance des prélèvements d'une part, et du caractère administré de la filière d'autre part.

***Pour y parvenir, des efforts doivent être fournis par toutes les composantes de l'Institution et par l'État***

**Ces principes posés, l'Institution des Courses va s'engager sur une trajectoire financière ambitieuse sur 5 ans, qui permettra de baisser de 50M€ ses coûts d'exploitation annuels, et a pour cela identifié un certain nombre de chantiers à initier ou à faire aboutir.**

Cette politique contribuera à rétablir l'équilibre des comptes d'exploitation de l'Institution et donc à dégager de nouvelles marges de manœuvres pour poursuivre un développement maîtrisé des courses hippiques en France.

**Cette trajectoire financière ambitieuse sur cinq ans est construite sur la base des hypothèses suivantes :**

- évolution des enjeux hippiques du PMU, selon les hypothèses les plus probables :
  - o baisse de 0,8% en 2014 et retour à une croissance de 1,8% en 2015, selon l'hypothèse médiane retenue pour le plan à moyen terme (PMT) 2013-2015 du PMU ;
  - o croissance de 0,6% en 2016 ;
  - o croissance annuelle de 4,9% en 2017.
- taux de marge constant sur la période, également aligné sur l'hypothèse médiane retenue dans le PMT ;
- maintien de la fiscalité l'État à son niveau actuel (6,4% sur les enjeux des paris hippiques) ;
- mise en place de la taxe affectée dès le prochain projet de loi de finances, au niveau validé par la Commission Européenne par sa décision du 19 juin 2013 (5,6% sur les enjeux des paris hippiques en ligne).

**Concrètement, cette trajectoire financière se traduira :**

- pour le PMU, par des économies structurelles ;
- pour le PMH, par la suppression de ses déficits et le rétablissement à terme de perspectives commerciales bénéficiaires ;
- par la rationalisation et la meilleure valorisation des subventions des fonds EPERON ;
- pour la FNCF et l'AFASEC, par des économies globales sur leur fonctionnement et leurs investissements ;

- pour les Sociétés-Mères, par la réduction significative de leurs frais de fonctionnement ;
- par la maîtrise des coûts d'organisation des réunions (organisées par les Sociétés-Mères ou les sociétés régionales) ;
- pour Equidia, par un effort progressif aboutissant à des économies conséquentes ;
- pour le GTHP, par une maîtrise de son coût et de ses prestations;
- par la réforme du régime réglementaire des ARS ;
- par la poursuite de la croissance des encouragements, qui ne pourra à elle seule compenser totalement la progression des charges et du SMIC, que l'Institution doit prendre en compte pour préserver l'activité et le pouvoir d'achat de ses professionnels.

Ces différents engagements seront chiffrés dans le cadre des budgets 2014 et suivants des Sociétés-Mères.

### **III.2. MAITRISER LES COÛTS ET RATIONALISER POUR RETROUVER DES MARGES DE MANŒUVRE**

#### **Préconisations :**

- ☞ **améliorer le calendrier national selon des principes clairs : optimiser le nombre de partants sur toutes les courses en fonction de critères sportifs, des attentes des propriétaires et des contraintes d'organisation, fonder toute augmentation de l'offre sur l'assurance préalable d'une marge nette suffisante ;**
- ☞ **poursuivre de la réforme du système de rémunération des sociétés régionales de courses accompagnant l'optimisation du calendrier ;**
- ☞ **développer une offre équilibrée de réunions Trot – Galop, qui doit produire une égalité en termes de résultats nets.**

#### **Préconisation :**

- ☞ **garder le principe du différentiel pour financer les investissements dans les pistes tous temps, convenir d'une clause de revoyure dans cinq ans.**

**Préconisations :**

- ☞ réduire significativement les frais de fonctionnement des Sociétés-Mères ;
- ☞ pour cela, lancer dès les prochains mois des études visant à identifier les axes de rationalisation ;
- ☞ réviser le plan comptable des sociétés de courses.

**Préconisations :**

- ☞ réduire progressivement les coûts globaux de production d'images du GTHP, et du coût de fonctionnement d'Equidia ;
- ☞ pour cela, initier un plan de rationalisation et d'économies à implémenter dès 2014, en commençant par un audit technique et de gestion, déjà partiellement réalisé, de manière à pouvoir dégager des marges de manœuvre financières (évaluation du nombre de caméras utilisées et de la politique éditoriale de certaines sociétés de courses) ;
- ☞ inscrire dans les missions des Sociétés-Mères l'exploitation et la commercialisation des données et images des courses françaises, chacune pour sa spécialité.

**Préconisation :**

- ☞ définir les moyens pour le PMU de parvenir aux objectifs définis par le plan « PMU 2020 ».

**Préconisation :**

- ☞ structurer une Union Européenne des Filières Hippiques, pour la représentation de leurs intérêts au niveau européen.

**Préconisations :**

- ☞ conclusion d'une convention entre les sociétés de courses et le PMU cadrant les activités internationales ;
- ☞ mise en place de la convention Sociétés-Mères/PMU concernant la commercialisation internationale des courses.

**Préconisation :**

- ☞ faire aboutir le redressement de la situation financière de Geny Infos pour déterminer son avenir.

**Préconisation :**

- ☞ **passer de la réflexion stratégique sur un marketing commun des courses à une définition opérationnelle répondant aux exigences suivantes :**
  - **respect des identités, protection des repères clients ;**
  - **mutualisation et optimisation de certaines ressources ;**
  - **progression de l'image globale des courses.**

**Préconisations :**

**Afin de renforcer l'organisation institutionnelle et d'améliorer la représentation des régions, il est proposé :**

- ☞ **Au niveau des Sociétés-Mères :**
  - que les Présidents des conseils et comités régionaux siègent avec voix délibérative aux deux comités ;
  - d'attribuer deux sièges du Comité des Sociétés-Mères à des Présidents de grandes sociétés régionales, membres de droit du conseil d'administration de la FNCF ;
  - de limiter les mandats des Présidents des fédérations régionales (pas plus de deux mandats de 4 ans) ;
  - de modifier la composition du Comité de France Galop :
    - o en augmentant le nombre de ses membres de 50 à 60 ;
    - o en passant à 20 le nombre de membres associés ;
    - o en faisant entrer 2Présidents de sociétés régionales ;
    - o en passant de 3 à 8 le nombre de Présidents de Conseils régionaux et de Présidents de Comités régionaux.
- ☞ **Au niveau des sociétés régionales de courses :**
  - organisation tous les quatre ans de l'élection de leurs Présidents, par cohérence avec le calendrier des Sociétés-Mères.
- ☞ **Au niveau de la Fédération Nationale :**
  - de renforcer le Conseil de la Fédération et la Commission d'Équipement, qui répartissent chacun une dotation des Sociétés-Mères, par l'introduction, de 6représentants des Sociétés-Mères, de 2Présidents de Conseils régionaux et de 4Présidents de grandes sociétés régionales;
  - de renforcer les moyens de la Fédération pour ses missions de conseil et de contrôle de gestion financier des sociétés régionales, par la création d'un département dédié ;
  - parallèlement, d'engager un plan d'économies global sur le fonctionnement et les investissements de la Fédération.
- ☞ **Au niveau des Fédérations Régionales :**
  - envisager le transfert de budget ponctuels aux régions, comme c'est réalisé en partie au Trot ;
  - envisager une présidence tournante Trot - Galop, comme à la Fédération Nationale.

**Préconisation :**

- ☞ **suppression des déficits et, à terme, retour aux bénéfices du PMH.**

**Préconisations :**

- ☞ engager un audit de l'AFASEC au regard des besoins de l'Institution des Courses, pour identifier les pistes de rationalisation et d'adaptation (compétences de direction et de gestion, sensibilisation des entraîneurs à l'accueil de clients étrangers, systèmes de tutorat...)
- ☞ parallèlement, engagement d'un plan d'économies global sur son fonctionnement, notamment via des économies d'échelle.

**Préconisation :**

- ☞ modifier dans la prochaine loi de finances l'article instituant la redevance et prendre le décret la fixant à 5,6% sur les enjeux des paris hippiques en ligne due par les opérateurs de paris hippiques aux sociétés de courses, pour son entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2014.

**Préconisations:**

- ☞ construire un nouveau protocole permettant d'établir un partage de sort équilibré entre l'Institution des Courses et l'État;
- ☞ dans le cadre de ce partage de sort équilibré, maintenir la fiscalité applicable aux paris hippiques à 4,6%, soit 6,4% avec les prélèvements sociaux;
- ☞ reconnaître l'activité économique des propriétaires non professionnels, non éleveurs et non entraîneurs et les soumettre à la TVA.

**Préconisations :**

- ☞ maintenir autant que possible les montants du fonds EPERON1, dont les affectations pourraient faire l'objet d'une information publique ;
- ☞ en coordination avec l'État et l'ensemble de la filière, valoriser ses missions d'appui à l'amélioration de la race chevaline (courses et hors courses), rôle qui lui est confié par la loi de 1891 en contrepartie du monopole de l'organisation des courses ;
- ☞ maintenir une contribution durable à la SHF.



**Préconisations :**

- ☞ engager un audit de l'AFASEC au regard des besoins de l'Institution des Courses, pour identifier les pistes de rationalisation et d'adaptation (compétences de direction et de gestion, sensibilisation des entraîneurs à l'accueil de clients étrangers, systèmes de tutorat...);
- ☞ parallèlement, engagement d'un plan d'économies global sur son fonctionnement, notamment via des économies d'échelle.

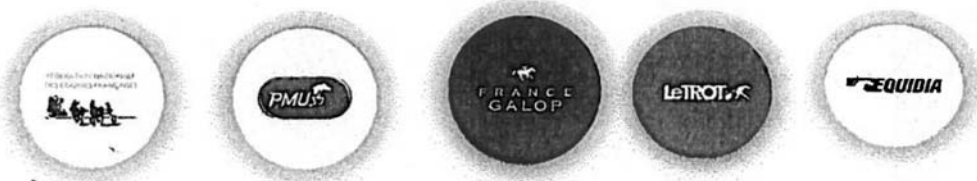
**Préconisation :**

- ☞ modifier dans la prochaine loi de finances l'article instituant la redevance et prendre le décret la fixant à 5,6% sur les enjeux des paris hippiques en ligne due par les opérateurs de paris hippiques aux sociétés de courses, pour son entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2014.

---

### 4.3. Communiqué de presse marketing commun des courses

Flash Info - - - Flash Info - - - Flash Info - - - Flash Info - - - Flash Info - - -



Communication Interne  
11 février 2015

#### Les courses hippiques en 2020 :

##### Une attractivité retrouvée grâce à une modernisation en profondeur

France Galop, le Trot, La Fédération Nationale des Courses Françaises, le PMU et Equidia ont constitué en 2014 un groupe de travail Marketing Commun des courses, pour définir **le nouveau positionnement stratégique des courses hippiques** en France.

Après six mois de travail, ce groupe de réflexion a présenté mercredi 11 février 2015 lors d'une réunion exceptionnelle, un plan stratégique de transformation en présence de Bertrand Bélinguier, Président de France Galop, Dominique de Bellaigue, Président du TROT et Xavier Hürstel, Président-directeur général du PMU.

**Bertrand Bélinguier, Président de France Galop**, a déclaré : *« Face à une concurrence de plus en plus forte des acteurs du marché du divertissement et des loisirs, nous devons être capables de nous reformer pour garder notre clientèle, la renouveler et retrouver les moyens de notre croissance et de notre développement. »*

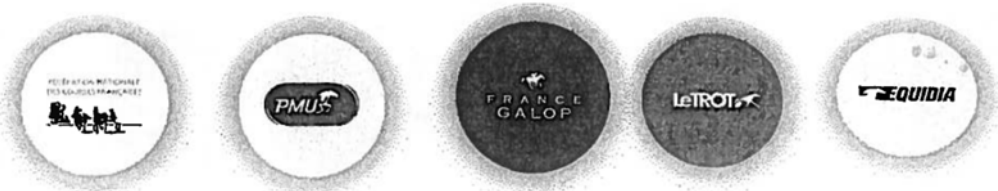
**Dominique de Bellaigue, Président de Le TROT**, a pour sa part indiqué que *« cette démarche sera conduite en cohérence avec tous les autres axes du Comité stratégique et avec les projets d'entreprises propres à chaque entité. »*

Enfin, **Xavier Hürstel, Président Directeur Général du PMU**, s'est félicité *« du professionnalisme des équipes de toutes les entités qui ont collaboré à cette réflexion stratégique »* et a rappelé que *« la réussite du PMU est conditionnée par la solidité des courses »*.

##### Les enjeux du marketing commun des courses

Au-delà des difficultés liées à la conjoncture économique, l'univers des courses souffre aujourd'hui d'une érosion avérée de son attractivité qui menace directement la pérennité de la filière hippique : non renouvellement de la clientèle, diminution des revenus du pari, baisse du nombre de propriétaires...

Dans un tel contexte, une transformation en profondeur de tout l'univers des courses s'impose pour faire des courses de chevaux une discipline de nouveau attractive. C'est dans la durée que cette attractivité sera restaurée et cette transformation, qui sera menée sur toutes les dimensions de l'univers hippique, s'inscrit dans une perspective moyen-terme (5-6 ans).



Communication Interne  
11 février 2015

### Une démarche fédératrice

Cette initiative prolonge le comité stratégique des courses hippiques présidé par Ambroise Dupont. Ce dernier avait rédigé en 2013 le rapport « *Filière hippique : réformer pour pérenniser un modèle d'excellence* » qui a mené à la mise en place de ce **groupe de travail transverse** destiné à élaborer une approche commune du marketing des courses.

Ce groupe de travail a eu pour mission d'identifier les axes de modernisation des courses hippiques et de leur image et les modalités de mise en cohérence des actions marketing des différents acteurs de l'institution (Fédération Nationale des Courses Françaises, France Galop, Le TROT, Equidia et PMU).

Pour mener cette réflexion, près de 40 collaborateurs de l'institution ont été mobilisés pendant 9 mois afin d'analyser les points forts et les points faibles des hippodromes et des courses ainsi que l'univers concurrentiel du divertissement et des loisirs en France et à l'étranger. Les travaux réalisés par ce groupe de travail ont ainsi permis de bâtir **un nouveau positionnement des courses de chevaux en France** :

**« Le seul spectacle sportif associant l'homme et le cheval, qui allie authenticité et modernité, riche d'émotions démultipliées par le pari ».**

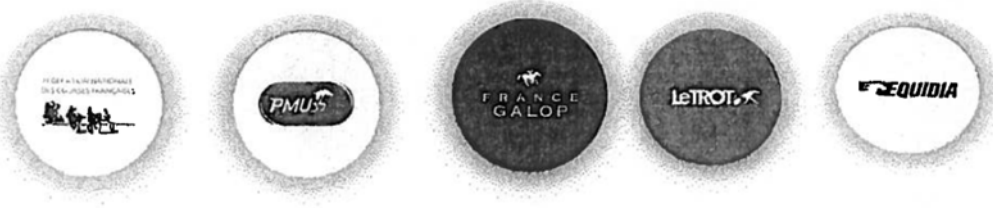
### Un plan de transformation au service d'ambitions stratégiques:

Ce nouveau positionnement stratégique fixe le cap de cette nécessaire inflexion et guidera à l'avenir l'ensemble des principes d'actions du marketing de l'institution. L'ensemble des actions devra permettre de conquérir de nouveaux clients et notamment des jeunes en suscitant leur intérêt pour les courses et l'envie de parier.

### 5 ambitions stratégiques identifiées

Traductions concrètes de cette nouvelle promesse, elles incarnent la rupture nécessaire sur plusieurs champs caractéristiques de l'univers des courses :

- Hippodrome : structuration et modernisation d'un réseau d'hippodromes, et renouvellement en profondeur de l'expérience client
- Médias : modernisation de la réalisation TV et de la stratégie média
- Clients : redynamisation de la conquête de nouveaux clients et renforcement de la fidélisation
- Offre de courses : amélioration de la lisibilité de l'offre
- Numérique : digitalisation de l'expérience des courses en tous points de contact



Communication Interne  
11 février 2015

**10 chantiers prioritaires du programme de transformation**

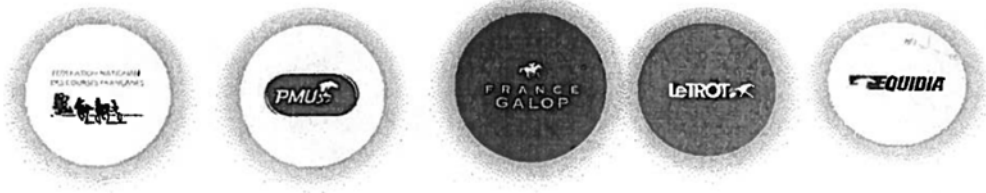
Les 5 ambitions stratégiques seront mises en œuvre dès à présent au travers de 10 chantiers prioritaires, conjointement à la mise en place de moyens financiers et humains.

Avec ce plan de reconquête ambitieux, l'ensemble des parties prenantes de l'institution des courses se donne ainsi aujourd'hui les moyens de redonner aux courses et au pari hippique l'attractivité qu'ils méritent.

C'est en redonnant toute sa place aux courses dans l'univers des jeux et loisirs que l'institution garantira la pérennité économique et le niveau d'emploi de toute la filière hippique française.

Les Conseils d'administration de France Galop et de LeTROT se prononceront dans les meilleurs délais sur les moyens à mettre en œuvre en matière de gouvernance, d'organisation et de financement, ce qui permettra ensuite de lancer concrètement les chantiers et d'y associer le plus grand nombre possible de professionnels.





Communication Interne  
11 février 2015

**Avec ce plan de reconquête ambitieux,**

l'ensemble des parties prenantes de l'institution des courses se donne ainsi aujourd'hui les moyens de redonner aux courses et au pari hippique l'attractivité qu'ils méritent.

C'est en redonnant toute sa place aux courses dans l'univers des jeux et loisirs que l'institution garantira la pérennité économique et le niveau d'emploi de toute la filière hippique française.

Les Conseils d'administration de France Galop et de Le TROT se prononceront dans les meilleurs délais sur les moyens à mettre en œuvre en matière de gouvernance, d'organisation et de financement, ce qui permettra ensuite de lancer concrètement les chantiers et d'y associer le plus grand nombre possible de professionnels.

#### 4.4. Accord national interprofessionnel du 10 février 1969 relatif à la sécurité de l'emploi

(Modifié le 21/11/1974, le 20/10/1986 et le 22/06/1989)

Art. 17 Lorsqu'une entreprise a procédé à des **mutations internes** en vue de diminuer le nombre des salariés compris dans un licenciement collectif pour raisons économiques, et **qu'il n'aura pas été possible d'éviter un déclassement**, l'employeur assurera au travailleur déclassé le maintien de son salaire antérieur pendant une durée égale à celle du préavis qui lui serait applicable en cas de licenciement. La durée du préavis prise en considération est celle prévue par la convention collective ou par la loi, lorsque celle-ci prévoit un préavis de plus longue durée et au minimum pendant :

- 3 mois pour les salariés ayant plus de 3 ans d'ancienneté le jour où la mutation prend effet ;
- 4 mois pour les salariés ayant plus de 5 ans d'ancienneté le jour où la mutation prend effet ;
- 5 mois pour les salariés ayant plus de 10 ans d'ancienneté le jour où la mutation prend effet.

Art. 18 Si le déclassé entraîne pour l'intéressé une réduction de salaire d'au moins 5% et s'il compte au moins un an d'ancienneté dans l'entreprise, il percevra, après expiration du délai prévu à l'article 17 et pendant les 6 mois suivants, une indemnité temporaire dégressive. Si l'employeur a conclu avec le Fonds national de l'emploi une convention assurant aux salariés déclassés le bénéfice des allocations temporaires dégressives prévues par l'article L.322-4 du Code du travail, les allocations temporaires versées au titre de la convention passée avec le Fonds national de l'emploi se substituent aux indemnités temporaires dégressives instituées par le présent article.

L'indemnité temporaire dégressive est calculée, pour chacun des six mois suivant l'expiration du délai fixé par l'article 17 pendant lequel le salaire antérieur est intégralement maintenu, selon les pourcentages ci-dessous de la différence entre l'ancien et le nouveau salaire :

- pour les 2 premiers mois suivants : 80%,
- pour les 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> mois suivants : 60%,
- pour les 5<sup>ème</sup> et 6<sup>ème</sup> mois suivants : 40%.

Le salaire horaire ancien est égal à la moyenne, base 39 heures, primes incluses, des salaires des trois derniers mois précédant le déclassé.

## 4.5. Dispositifs d'aides à la mobilité géographique

Les organismes collecteurs du 1% logement, peuvent mettre en œuvre des dispositifs particuliers pour aider à la mobilité géographique.

### **MOBILI-PASS**

Cette aide est versée en cas de changement de lieu de travail au sein de l'entreprise ou bien à l'embauche dans une nouvelle entreprise à la condition que l'éloignement entre l'ancienne et la nouvelle résidence soit supérieur à 70 kilomètres.

Elle prend la forme d'une subvention accordée par l'organisme collecteur dans la limite des dépenses effectivement engagées plafonnée à 1 600 € (pouvant être portée à 3 200 € avec accord de l'entreprise).

Les dépenses couvertes sont :

- 6 mois de loyer et charges locatives en cas de double charge de logement,
- les dépenses connexes au changement de logement sur le site de départ et sur le site d'accueil (frais d'assistance à la mise en location ou à la vente du logement, frais et émoluments de notaire, frais de mainlevée, d'hypothèque, indemnités de remboursement).

Cette aide est octroyée une seule fois par période de 2 ans. Le dossier de demande d'aide doit être déposé dans un délai maximum de 6 mois à compter de l'embauche ou de la mutation.

### **LOCA-PASS**

Ce dispositif se décline en 2 mesures financées par l'organisme collecteur :

L'**avance LOCA-PASS** est une avance gratuite permettant de financer le dépôt de garantie (caution) à l'entrée dans le logement loué. Cette avance est remboursable en mensualités de 15 € minimum sous 36 mois maximum ;

La **garantie LOCA-PASS** est une caution solidaire d'une durée de 3 ans donnée au bailleur couvrant un nombre maximal de 18 mensualités constituées du loyer et des charges locatives nettes d'aides au logement. Le montant maximal pris en compte est le loyer «Besson».

## 4.6. La Validation des acquis de l'expérience (VAE)

### Cadre

La VAE permet :

- d'acquérir la totalité d'un diplôme ou d'un titre à finalité professionnelle (le cas échéant, de l'enseignement supérieur) ou encore d'un certificat de qualification répertorié par une branche professionnelle, en faisant valider les acquis de son expérience professionnelle ;
- d'accéder, dans certain cas, à un cursus de formation, sans justifier du niveau d'études ou des diplômes et titres normalement requis ;
- de raccourcir certains parcours de formation.

### Diplômes et titres éligibles

Les diplômes, titres ou certificats susceptibles de donner lieu à validation des acquis doivent être préalablement enregistrés dans le Répertoire national des certifications professionnelles. Peuvent aussi être obtenus par la validation de l'expérience :

- un diplôme ou titre professionnel délivré par l'État (CAP, BEP, Bac Pro, BTS...),
- un diplôme délivré au nom de l'État, par un établissement d'enseignement supérieur (ex : Diplôme d'ingénieur,...),
- un titre d'un organisme de formation consulaire ou privé,
- un certificat de qualification paritaire émanant d'une branche professionnelle.

### Compétences prises en compte

Les acquis, qui peuvent donner lieu à validation, sont l'ensemble des compétences issues d'une activité salariée ou non-salariée, ou d'une activité bénévole exercée en continu ou non. Les acquis doivent être en rapport direct avec le contenu du diplôme ou du titre. La durée minimale d'expérience exigée est fixée à trois ans.

### Demande de validation

Le candidat à la VAE peut :

- adresser directement sa demande de certification à l'autorité qui la délivre. Chaque autorité a précisé par texte réglementaire les règles de son propre système ;
- s'informer auprès du fonds de gestion du congé individuel de formation sur les certifications qui lui sont ouvertes.

### Validation de la VAE

Si la demande de VAE est recevable, elle est soumise à un jury comprenant toujours au moins des professionnels du métier concerné. Le jury de validation est souverain. La validation peut être totale ou partielle.



## 4.7. L'allocation temporaire dégressive

Cette mesure a pour objet de favoriser le reclassement externe d'un salarié licencié pour motif économique par une compensation financière totale ou partielle de la baisse de salaire dans l'emploi de reclassement.

### Conditions pour être bénéficiaire

Le salarié doit être reclassé dans un emploi salarié dans un délai d'un an maximum à compter de la notification du licenciement ou de l'adhésion à une convention de conversion.

L'emploi de reclassement doit se faire sous la forme d'un contrat à durée indéterminée dans une entreprise différente de l'entreprise signataire et n'appartenant pas au même groupe.

En outre, l'administration vérifie que les représentants du personnel ont été consultés sur le projet de convention.

### Montant de la participation du FNE

La compensation financière couvre la perte de salaire sur une période de deux ans maximum et l'aide de l'État ne se substitue pas à l'aide de l'entreprise.

La participation de l'État ne pourra dépasser 75% du montant de l'allocation, ni excéder 200 € par salarié et par mois. Dans les zones qui connaissent de grandes difficultés, le plafond est porté à 300 €.

### Le montant

La convention garantit au salarié le versement d'une allocation évaluée au moment de l'embauche et dont le montant est calculé forfaitairement en prenant en compte l'écart entre le salaire net moyen perçu au cours 12 derniers mois au titre du dernier emploi et le salaire net moyen que percevra le salarié au cours des 12 premiers mois d'activité au titre de l'emploi de reclassement.

### Le versement de l'allocation

L'allocation est versée au bénéficiaire en deux fractions égales. Le premier versement est effectué dès que l'embauche devient définitive, c'est-à-dire après la période d'essai.

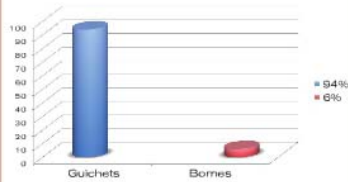
Documents nécessaires pour obtenir le versement : justification d'un CDI ; 3 bulletins de paie du nouvel employeur ; 12 bulletins de paie de l'ancien employeur ; un relevé d'identité bancaire.

Le second versement intervient douze mois après le premier versement sauf si l'intéressé n'est plus titulaire de l'emploi de reclassement ou si le salaire antérieur a été rattrapé.

Pour obtenir le solde du versement, il faut communiquer les 12 bulletins de paie du nouvel employeur.

## 4.8. Extrait du manuel de l'agent vendeur chez CPM

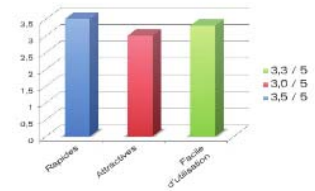
### Comment parient-ils ?



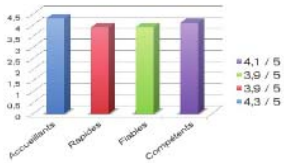
Les parieurs sur hippodrome parient beaucoup plus fréquemment en s'adressant à vous, Agents-Vendeurs, qu'en allant sur les bornes.

Les bornes sont moins bien notées : jugées plutôt rapides (mais moins que vous), elles ne sont pas jugées si attractives ou faciles d'utilisation.

### Et des bornes ?



### Que pensent-ils des guichets ?



**Leur image des guichets et de vous est bonne : la majorité vous trouve accueillants, compétents, rapides, fiables. Demain tous doivent le trouver !**

Seulement 1 parieur sur 5 ne parie que sur hippodrome. Tous ensemble, faisons en sorte que ce chiffre augmente car l'hippodrome doit redevenir le temple des amateurs des paris hippiques.

### Où parient-ils ?

