



**GOVERNEMENT**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

# **Évaluation du contrat d'objectifs et de performance 2018-2022 de l'Institut français du cheval et de l'équitation et propositions dans la perspective du COP 2023-2027**

**Rapport CGAAER n° 21104, IGESR n° 2022-153**

établi par

**Pierrick DANIEL, Jean-Louis GRENOUILLOUX (CGAAER)  
Gérard MAILLET (IGESR)**

**Septembre 2022**

**CGAAER**

CONSEIL GÉNÉRAL

DE L'ALIMENTATION

DE L'AGRICULTURE

ET DES ESPACES RURAUX

**IGESR** INSPECTION GÉNÉRALE  
DE L'ÉDUCATION, DU SPORT  
ET DE LA RECHERCHE



# SOMMAIRE

RÉSUMÉ .....	5
LISTE DES RECOMMANDATIONS .....	6
INTRODUCTION .....	7
<b>1. LES OBJECTIFS DU COP 2018-2022 DE L'IFCE ONT GLOBALEMENT ÉTÉ ATTEINTS .....</b>	<b>8</b>
1.1. L'IFCE, un établissement encore jeune .....	8
1.1.1. Une identité et une organisation récentes.....	8
1.1.2. Les moyens de l'établissement.....	8
1.2. En dépit de la fragmentation du secteur équin et de sa représentation institutionnelle, l'État peut s'appuyer sur un noyau d'acteurs leaders.....	9
1.3. Contexte d'élaboration du COP 2018-2022, appréciation de ses contenus et modalités de son suivi d'exécution.....	10
1.3.1. Un COP élaboré dans un contexte où la pérennité de l'IFCE est remise en cause par la Cour des comptes .....	10
1.3.2. Méthode d'élaboration du COP, pertinence des objectifs et instrumentation du pilotage de leur mise en œuvre .....	11
1.3.3. Les modalités de suivi de l'exécution du contrat .....	12
1.4. L'évaluation de la mise en œuvre du COP et des résultats obtenus.....	13
1.4.1. Axe 1 - Développer l'expertise pour être l'institut technique de référence pour les acteurs de la filière équine.....	13
1.4.2. Axe 2 - Être opérateur public pour répondre aux attentes spécifiques de l'État.....	17
1.4.3. Axe 3 - S'engager pour la transformation de l'action publique en optimisant l'organisation et l'utilisation des moyens.....	20
<b>2. LE COP 2023-2027 : UN COP PLUS STRATÉGIQUE RESSERRÉ AUTOUR DE QUATRE LIGNES DE FORCE PRINCIPALES .....</b>	<b>25</b>
2.1. Les scénarios envisageables.....	25
2.2. Cadrage général du COP : tendre vers un contrat plus stratégique.....	25
2.3. Les missions pour le compte de l'État.....	26
2.3.1. Le moment semble venu de promouvoir et d'accompagner une plus grande coopération des acteurs entre eux .....	26
2.3.2. Consubstantielle à l'IFCE, la mission d'identification, de contrôle et de traçabilité des équidés doit impérativement être renforcée et l'outil SIRE modernisé .....	28
2.3.3. L'IFCE a un rôle à jouer dans la mise en place du nouveau paysage réglementaire en matière de santé et de bien-être des animaux.....	31
2.3.4. L'appui au sport de haut niveau : des tensions persistent entre la FFE et l'IFCE en dépit de collaborations effectives.....	34
2.3.5. La valorisation du patrimoine matériel et immatériel : mieux conserver et valoriser pour mieux transmettre .....	36

2.4. Conforter les missions d'institut technique agricole au service de la filière .....	37
2.4.1. Renforcer l'appui au développement économique de la filière .....	37
2.4.2. R&D - innovation - transfert : maximiser l'appropriation des résultats de la recherche par les acteurs de terrain pour créer de la valeur .....	40
2.4.3. L'emploi et la formation / Des formations pour les professionnels et une interface pour les employeurs .....	42
2.5. Pilotage de l'établissement : priorité à la GRH.....	44
2.5.1. Le bien-être au travail, condition nécessaire pour rétablir un climat social apaisé et permettre un dialogue social efficace .....	44
2.5.2. Faire de la politique des ressources humaines un atout au service de la stratégie	46
2.5.3. La fonction budgétaire et financière : développer une culture de gestion au service du pilotage stratégique de l'établissement.....	48
2.5.4. Implantations territoriales et gestion du parc immobilier : un schéma à finaliser ....	49
CONCLUSION.....	52
ANNEXES.....	53
ANNEXE 1 - LETTRE DE MISSION.....	54
ANNEXE 2 - NOTE DE CADRAGE.....	56
ANNEXE 3 - LISTE DES PERSONNES RENCONTREES .....	61
ANNEXE 4 - L'IFCE DANS SON CONTEXTE .....	65
ANNEXE 5 - CADRAGE INDICATIF DES MISSIONS ET MOYENS EN ETPT SUR LA PERIODE 2018-2022.	68
ANNEXE 6 - LISTE DES SIGLES UTILISES .....	69

# RÉSUMÉ

Par lettre interministérielle du 17 septembre 2021, le ministre de l'agriculture et de l'alimentation et la ministre déléguée auprès du ministre de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports, chargée des sports ont confié au Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER) et à l'Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGÉSR), une mission afin d'évaluer le contrat d'objectifs et de performance (COP) 2018-2022 de l'Institut français du cheval et de l'équitation (IFCE) et de formuler des propositions dans la perspective du prochain COP 2023-2027. Le principe de cette mission procède de la circulaire Premier ministre du 23 juin 2015, relative au pilotage des opérateurs de l'État qui instaure notamment une revue périodique des COP des opérateurs sous tutelle, en amont de leur renouvellement.

L'IFCE est un établissement public administratif placé sous la tutelle conjointe des ministres chargés de l'agriculture et des sports et régi par les articles R. 653-13 et suivants du code rural et de la pêche maritime, ainsi que par l'article R. 211-19 du code du sport. Il a pour mission de promouvoir l'élevage des équidés et les activités liées au cheval ainsi que de favoriser le rayonnement de l'équitation, en partenariat notamment avec les organisations socioprofessionnelles, les collectivités et les associations.

Issu de la fusion en 2010 de l'École nationale d'équitation et des Haras nationaux, l'IFCE a connu depuis sa création de profonds changements, cadrés par trois COP successifs (2011-2013, 2014-2017 et 2018-2022). Le COP actuel s'inscrit dans cette dynamique d'évolution, notamment en termes de missions vis-à-vis, en particulier, des acteurs socio-professionnels, de rationalisation des implantations de l'établissement et de réduction de ses effectifs.

Dans une première partie, ce rapport présente les missions et activités de l'IFCE ainsi que l'organisation et les moyens sur lesquels l'établissement s'appuie pour les conduire. Il brosse ensuite un rapide panorama des acteurs du secteur équin et évalue les résultats obtenus par l'IFCE au regard des objectifs qui lui étaient assignés dans le COP 2018-2022. Dans une seconde partie, il formule des recommandations pour bien appréhender l'élaboration du prochain COP qui devra être mis en œuvre à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023 et dresse des perspectives à l'horizon des cinq prochaines années.

La mission recommande d'élaborer un contrat beaucoup plus stratégique et pour cela, de le resserrer autour de quatre principales lignes de force : l'identification et le contrôle des équidés, l'organisation de la filière, l'appui au sport de haut niveau notamment dans la perspective des prochains Jeux Olympiques et Paralympiques et l'adhésion, la mobilisation et l'association des personnels pour la mise en œuvre du contrat.

# LISTE DES RECOMMANDATIONS

## Recommandation n° 1

*(Pour les tutelles)* Bâtir un COP resserré autour de quelques objectifs-clefs, assortis d'une liste limitée d'indicateurs de performance (efficacité, efficience, qualité), sur la base de cibles chiffrées et avec des modalités de calcul précisément documentées, en association avec l'établissement et les représentants de ses personnels. Lorsque c'est pertinent, les objectifs fixés pour l'échéance du COP pourront être assortis de cibles intermédiaires. Tous les indicateurs retenus devront répondre aux critères « SMART ».

## Recommandation n° 2

Avant la mi-parcours du prochain COP, mettre en place au sein d'un CA redéfini de l'IFCE une instance stratégique de concertation et de consultation de type « bureau » rassemblant les maisons-mères et la FFE et orientant l'activité des six conseils, comités et commission existants.

## Recommandation n° 3

Dans le pas de temps du COP 2023-2027, faire migrer la base de données et tous les applicatifs sur des technologies récentes, achever la dématérialisation complète de toutes les démarches susceptibles d'être effectuées en ligne, répondre aux demandes de prestations de la profession et, lorsque ce sera possible, aux demandes institutionnelles provenant de l'étranger ; faire évoluer le service SIRE en conséquence, toujours dans un objectif de qualité mesurable du service rendu.

## Recommandation n° 4

*(Pour les tutelles)* Demander à la Direction des affaires juridiques du MASA de s'assurer de la complétude des dispositions juridiques permettant à l'IFCE de contribuer pleinement aux missions en matière d'identification, de santé et de bien-être des animaux pour permettre la mise en œuvre de toutes les dispositions prévues par la réglementation, et sinon les consolider.

## Recommandation n° 5

Mettre à disposition des sportifs de haut niveau des infrastructures adaptées, propres à favoriser leur performance sportive telle que visée par l'État et portée par la FFE, et pour ce faire, mettre les infrastructures au niveau des meilleurs standards reconnus.

## Recommandation n° 6

Faire de la GRH un vecteur positif de l'évolution de l'établissement et un facteur de cohésion de la communauté de travail et pour cela :

- Définir une stratégie RH, support de la stratégie d'établissement, servant de cadre de référence en gestion ;
- Intégrer dans le plafond d'emplois les personnels affectés à des missions de l'établissement (environ 10 ETPT : 9 SIRE et 1 Équi-ressources) ;
- Mettre fin aux MAD qui effectuent des missions hors COP et qui ne font pas l'objet d'un accompagnement personnalisé vers une mobilité externe.

## Recommandation n° 7

- Mettre en place un dispositif de « reporting » partagé entre l'établissement et ses tutelles en élaborant conjointement avec ces dernières, dès la mise en place du COP, le cadre de référence de la comptabilité analytique destiné à documenter le tableau de bord stratégique de suivi du COP et de réalisation de ses missions ;
- Étudier la possibilité d'aller vers une certification des comptes par des commissaires aux comptes, ce qui permettrait d'améliorer la qualité comptable.

# INTRODUCTION

Le contrat d'objectifs et de performance (COP) 2018-2022 de l'Institut français du cheval et de l'équitation est le troisième de l'établissement public.

Le premier COP a couvert la période 2011-2013 et faisait suite à la fusion des Haras nationaux et de l'École nationale d'équitation-Cadre noir. Il a principalement été caractérisé par la cessation de l'activité d'étalonnage public et le transfert des centres techniques au privé. Le COP 2014-2017 était organisé autour du nouveau relationnel à développer entre acteurs, de la performance de la filière et du rayonnement par le sport et le patrimoine. Le COP actuel vise essentiellement à positionner l'établissement comme institut technique de référence au service de la filière.

Outils de cadrage et de mise en cohérence, chacun de ces COP constate et souligne la multiplicité des usages et produits liés au cheval et, partant, la grande diversité des acteurs socioprofessionnels du secteur. L'éventail des interlocuteurs de l'institut est donc singulièrement large et rend complexe la réalisation de sa mission au service de la filière.

Plus largement, comme toute institution publique mais peut-être plus encore car son activité touche au vivant et à un animal qui suscite en général de l'affection, l'institut se retrouve au croisement de préoccupations environnementales et sociétales multiples (réchauffement climatique, bien-être animal, alimentation carnée...), portées aussi bien par les usagers de ses services que par le grand public.

En interne, depuis sa création, l'IFCE a vu ses effectifs diminuer considérablement et son patrimoine immobilier fondre également dans d'importantes proportions. Impactant les métiers, les réorientations et réorganisations successives ont entraîné une série de difficultés et parfois des conflits, jusqu'à encore récemment.

Au moment de préparer la rédaction du prochain contrat, le présent rapport présente d'abord l'établissement dans son contexte, analyse les résultats obtenus par l'IFCE au regard de chacun des objectifs définis dans le COP en vigueur puis trace des perspectives et formule des recommandations autour des enjeux stratégiques pour la période 2023-2027.

# 1. LES OBJECTIFS DU COP 2018-2022 DE L'IFCE ONT GLOBALEMENT ÉTÉ ATTEINTS

## 1.1. L'IFCE, un établissement encore jeune

L'IFCE est issu de la fusion en 2010 de l'établissement public des Haras nationaux (EPHN) et de l'École nationale d'équitation (ENE). La fusion a réuni deux établissements aux identités fortes et aux traditions prestigieuses mais aux histoires et aux caractéristiques très différentes, unies seulement par un objet commun : le cheval. Dans ces conditions, l'enjeu pour l'établissement a été de créer une culture partagée qui fédère l'établissement, pour mieux répondre aux besoins de développement de la filière équine.

### 1.1.1. Une identité et une organisation récentes

Le décret n° 2010-90 du 22 janvier 2010 portant création de l'IFCE sous forme d'établissement public national à caractère administratif place l'établissement sous la tutelle conjointe des ministres chargés de l'agriculture et des sports.

L'institut a pour missions principales « de promouvoir l'élevage des équidés et les activités liées au cheval ainsi que de favoriser le rayonnement de l'équitation, en partenariat notamment avec les organisations socioprofessionnelles, les collectivités locales et les associations ».

Le décret décline ces missions principales en 12 missions opérationnelles et s'assure de la représentation au conseil d'administration de l'ensemble des acteurs de la filière.

L'activité de l'Institut a été resserrée dans le COP actuel autour de 6 activités, conformément aux recommandations du rapport de mission interministérielle de mai 2017<sup>1</sup>, sans toutefois que le décret ait été modifié en conséquence :

- |                              |                        |
|------------------------------|------------------------|
| - Appui à la filière         | - Formation            |
| - Identification et contrôle | - Cadre Noir           |
| - Recherche et développement | - Sport de haut niveau |

L'organisation adoptée cherche à couvrir tous les enjeux de la filière et, pour ce faire, a mis en place six conseils, comités et commission, dont deux créés dans le cadre du COP actuel<sup>2</sup>. Ils sont chargés d'identifier les besoins et de suivre les réponses apportées par l'Institut aux demandes exprimées.

Le COP actuel effectue une réorientation stratégique majeure en appelant l'établissement à se transformer en « *institut technique agricole au service de l'ensemble de la filière* ». Ce nouveau positionnement n'est pas exempt d'ambiguïté, notamment aux yeux de certains professionnels, dans la mesure où l'établissement n'est pas seulement un instrument à leur service mais aussi l'outil d'une politique publique de l'État. Or, cette position est d'autant plus difficile à tenir pour l'IFCE en l'absence à la fois d'une telle politique publique globale du cheval et d'une stratégie de filière portée par les acteurs.

### 1.1.2. Les moyens de l'établissement

Depuis sa création, l'IFCE a fait l'objet de restructurations qui se sont traduites par une suppression de 45 % de ses effectifs, passant de 1 043,9 ETPT en 2010 à 603 ETPT prévus à échéance du COP actuel, les 2/3 de la réduction ayant porté sur les agents de catégorie C. Cette situation a engendré un malaise social qui s'est traduit par des tensions récurrentes et parfois des conflits.

---

<sup>1</sup> Intitulé : « Évolution de l'Institut français du cheval et de l'équitation ».

<sup>2</sup> Comité Culture, patrimoine UNESCO et Commission génétique équine et asine, les autres étant le Comité de filière, le Conseil de l'emploi et de la formation, le Conseil scientifique et le Comité SIRE.

Cette diminution des effectifs s'est parallèlement accompagnée de l'abandon d'un grand nombre de sites et implantations. Leur cession a permis à l'établissement de se constituer une réserve financière conséquente, de l'ordre de 25 M€.

## **1.2. En dépit de la fragmentation du secteur équin et de sa représentation institutionnelle, l'État peut s'appuyer sur un noyau d'acteurs leaders**

La diversité des types d'équidés présents en France a suscité l'existence d'un paysage associatif parcellisé, incarné par l'existence de 55 associations nationales de race : 25 pour les chevaux de sang, 12 pour les poneys et chevaux de territoires, 10 pour les chevaux de trait et 8 pour les ânes. Dépositaires des registres généalogiques ou « stud books » correspondants, la plupart sont agréées comme organismes de sélection (OS) dont ils déterminent les règles mais en confient la gestion à l'IFCE. De même, la variété des utilisations des équidés et la segmentation des produits équins, rappelées ci-dessus, se traduisent par une représentation socio-professionnelle éparse et particulièrement fragmentée.

Synthétiquement toutefois, le secteur s'organise autour de quatre « sous-secteurs » : les courses et paris hippiques, les sports et loisirs, les équidés de travail et les produits alimentaires. Le secteur des courses compte 235 sociétés locales de courses hippiques mais bénéficie d'une organisation ancienne structurée autour des deux sociétés-mères, France Galop et Le Trot. Regroupées au sein de la Fédération nationale des courses hippiques (FNCH), elles sont copropriétaires du GIE du PMU, premier opérateur de paris hippiques en Europe. Elles organisent et contrôlent les courses hippiques, encouragent l'élevage et l'entraînement des chevaux de course et versent des primes aux éleveurs et aux propriétaires de chevaux.

Le sport-loisir est principalement représenté par des associations et fédérations nationales de race, l'Association française du commerce d'équidés (AFCE) et des syndicats professionnels tels que la Chambre syndicale du commerce des chevaux de France (CSCCF). Pour le syndicalisme agricole, aux côtés de la Coordination rurale et de la Confédération paysanne, la Fédération nationale du cheval (FNC), association spécialisée de la FNSEA, représente les éleveurs équins ayant le statut d'activité agricole et le Groupement hippique national (GHN), autre association spécialisée de la FNSEA, la branche des centres équestres. La Société hippique française (SHF), association d'éleveurs et de cavaliers sportifs et société-mère des épreuves jeunes chevaux et poneys en France, fédère les acteurs de la production, de l'élevage, de la valorisation et de la commercialisation des chevaux de sport.

Le sport-loisir présente la particularité de disposer d'un autre acteur majeur au plan national, qui n'est pas une société-mère, en la FFE, association dont les adhérents sont quelque 9 500 groupements équestres (clubs et organisateurs d'activités). Fédération sportive délégataire et agréée, elle délivre des licences (cf. annexe 4, point 5), organise des formations et délivre des diplômes, élabore les règlements sportifs, organise les compétitions sportives fédérales et délivre les titres correspondants. Elle contribue à organiser l'accès au haut niveau sportif dans les différentes disciplines équestres. La FFE s'appuie sur le réseau des comités régionaux et sur celui des comités départementaux, d'une part pour l'équitation et d'autre part pour le tourisme équestre.

Les équidés de travail mobilisent des associations et fédérations nationales de race. La Société française des équidés de travail (SFET) est la société-mère des races françaises de chevaux de trait, d'ânes, de mulets et de chevaux de territoire, dont elle encourage ou favorise l'élevage, la formation, la valorisation, la commercialisation et l'utilisation.

Le secteur des produits alimentaires est principalement représenté par Interbev Équins au sein de l'interprofession du bétail et des viandes. Comme les autres structures d'élevage destinées à la consommation humaine, elle bénéficie du concours scientifique et technique de FranceAgriMer.

Déjà complexe, cette structuration est enfin complétée par une représentation territoriale. Une initiative régionale née en 1997 a abouti à la constitution d'un Conseil des chevaux en Basse-Normandie. Il a depuis essaimé et ils sont désormais au nombre de 17, en métropole et Outre-Mer.

Constitués en Fédération nationale (FNCC) en 2000, ils sont porteurs d'une approche économique et transversale du secteur équin et se conçoivent comme le premier interlocuteur des collectivités, en particulier des Régions et leur fédération comme « l'interlocuteur auprès des institutions et organismes nationaux ».

En termes de gestion publique, l'IFCE est ainsi en interaction avec un très grand nombre d'interlocuteurs selon les sujets, ce qui constitue une difficulté quand il s'agit de concevoir, de déployer et contrôler l'application d'une politique sectorielle. Si la FNCC s'imagine bien en interlocuteur privilégié de l'État et en premier bénéficiaire des services de l'IFCE, elle a toutefois du mal à concevoir et à accepter qu'un établissement public puisse être à la fois le vecteur de politiques d'État, promoteur d'actions incitatives et porteur d'initiatives, et qu'un opérateur de l'État puisse ainsi ne pas être au seul service des socioprofessionnels.

Considérée dans son ensemble, la multiplicité des acteurs locaux et sectoriels, dont l'action des uns interfère parfois avec celle des autres, oblige à constater qu'aujourd'hui la filière cheval n'existe pas. La mission note cependant, l'existence d'un leadership partagé entre les quatre maisons-mères - France Galop, Le Trot, SHF et SFET - et la FFE, toutes perçues comme structurantes et légitimes dans leurs champs de compétences respectifs. L'État gagnerait à les aider à renforcer leurs liens de travail et à les inciter à s'exprimer conjointement, et si possible à l'unisson, des nuances voire des désaccords restant bien sûr toujours possibles, ce qui renverrait l'État à son rôle d'ensemblier et d'arbitre éventuel.

### **1.3. Contexte d'élaboration du COP 2018-2022, appréciation de ses contenus et modalités de son suivi d'exécution**

Le contrat d'objectifs et de performance (COP) de l'IFCE pour la période 2018-2022 n'a été signé par les ministres de tutelle que le 22 mai 2019. En effet, les personnels et leurs représentants connaissant l'ampleur des évolutions à venir, notamment en termes de réduction d'emplois, souhaitaient que l'établissement ne s'engage qu'avec la certitude de la mise en place d'un dispositif adapté d'accompagnement des personnels. Les textes relatifs à ces dispositions (en particulier, l'indemnité de départ volontaire) n'ont été publiés que le 26 février 2019 pour le décret et le 19 novembre 2019 pour l'arrêté.

Ce COP fixe le cadre stratégique des missions et activités de l'établissement jusqu'à la fin 2022.

#### **1.3.1. Un COP élaboré dans un contexte où la pérennité de l'IFCE est remise en cause par la Cour des comptes**

Les deux COP précédents ont eu pour objectif d'assurer la période de transition après la fusion de l'Établissement public administratif Les Haras nationaux (EPHN) et de l'École nationale d'équitation (ENE) et la suppression de l'étalonnage public. Pour autant, le rapport annuel de la Cour des comptes rendu public le 10 février 2016 établit un constat dont les conséquences à tirer sont clairement énoncées dans son intitulé : « *L'Institut français du cheval et de l'équitation : une réforme mal conduite, une extinction à programmer* ».

Ce rapport remet tout d'abord en cause la pertinence de la fusion, intervenue cinq ans plus tôt. Il souligne les difficultés de gestion de l'établissement qui, d'après les magistrats de la Cour, « *vit dans un déséquilibre financier structurel* ». Il souligne à cet égard : « *Le constat qui peut être dressé aujourd'hui est celui d'une disproportion coûteuse pour les finances publiques entre, d'un côté, les ressources humaines et le patrimoine immobilier dont dispose l'IFCE et, de l'autre, les missions de service public qui subsistent. Sa situation n'est pas viable.* »

Au final, la Cour formule les recommandations suivantes : « *supprimer l'IFCE en organisant la dévolution des activités de service public qui y subsistent, entre les ministères respectivement chargés de l'agriculture (base de données SIRE, recherche, observation du marché) et des sports (formation et équitation de tradition française), voire le Haras national du Pin* », « *organiser la réaffectation des personnels de l'IFCE* » et « *organiser la cession du patrimoine immobilier de l'IFCE* ».

En fin de rapport, la réponse du Ministère de l'Agriculture et du secrétaire d'État chargé au budget remet le propos en perspective en évoquant le repositionnement de l'établissement sur ses nouvelles missions et consécutivement : *« une redéfinition et une rationalisation de l'implantation territoriale de l'établissement autour des quatre sites d'intérêt national (Le Pin, Pompadour, Saumur et Uzès) ; une adaptation du schéma d'emploi de l'établissement. L'État estime que ces évolutions, tracées par le COP, pour la période 2014-2017, sont aujourd'hui mises en œuvre et qu'il n'est pas opportun d'envisager la suppression de l'IFCE ».*

Le 10 mai 2016, les ministres des finances et des comptes publics, le ministre de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt, le ministre de la ville, de la jeunesse et des sports et le secrétaire d'État aux sports missionnent conjointement l'Inspection générale des finances, le Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux ainsi que l'Inspection générale de la jeunesse et des sports pour donner un avis sur les préconisations de la Cour des comptes mais également :

- apprécier l'adéquation entre les prestations proposées par l'IFCE et les attentes de ses partenaires ;
- identifier les atouts de l'établissement et les pistes d'amélioration et évaluer leurs conditions de mise en œuvre.

Cette mission, dont le principe était aussi inscrit dans le contrat d'objectifs et de performance 2014-2017, a observé que l'IFCE répondait clairement à des besoins de la filière mais qu'il devait néanmoins trouver un nouveau positionnement. C'est dans cette perspective que le rapport des missionnaires de mai 2017 déjà cité, formulait plusieurs recommandations à mettre en œuvre pour les années suivantes :

- « atteindre par une politique de ressources humaines plus axée sur la mobilité le niveau d'adéquation raisonnable des effectifs aux missions et aux besoins ;
- achever le redéploiement territorial des sites et des implantations ;
- revoir les dispositions réglementaires relatives à l'école d'équitation gérée par l'IFCE à Saumur ;
- revoir profondément l'offre de formations tant agricoles que sportives et se concentrer sur les seules formations diplômantes et professionnalisantes, dans le cadre d'une indispensable concertation avec la DGER et la Direction des sports ;
- orienter l'IFCE dans la voie d'un institut technique en adhérant rapidement à l'Association de coordination technique agricole (ACTA) et à son réseau. »

C'est sur ces fondements et en tenant compte de ces orientations que le COP 2018-2022 a été élaboré, en confortant l'établissement dans ses missions régaliennes et en l'installant dans un statut d'institut technique.

Il se décline selon trois axes :

- Axe 1 : développer l'expertise pour être l'institut technique de référence pour les acteurs de la filière équine.
- Axe 2 : être opérateur public pour répondre aux attentes spécifiques de l'État
- Axe 3 : s'engager pour la transformation de l'action publique en optimisant l'organisation et l'utilisation des moyens.

### **1.3.2. Méthode d'élaboration du COP, pertinence des objectifs et instrumentation du pilotage de leur mise en œuvre**

Le COP 2018-2022 répond aux principales exigences méthodologiques de construction des contrats :

- il présente un nombre limité d'axes stratégiques (3). La version initiale du projet de COP, rédigée par l'IFCE, a été partagée avec les tutelles et les axes proposés s'inscrivent en cohérence avec ceux du programme annuel de performance du programme 149 « Compétitivité et durabilité de l'agriculture, de l'agroalimentaire, de la forêt, de la pêche et de l'aquaculture ». Chaque axe est décliné en plusieurs objectifs stratégiques (de trois à six) qui permettent d'en évaluer la mise en œuvre.
- Au moins un objectif stratégique est dédié à la performance des fonctions supports, conformément aux orientations présentées dans la circulaire du Premier ministre en date du 26 mars 2010.

- Ces objectifs stratégiques sont déclinés en objectifs opérationnels qui se traduisent par des actions dont l'atteinte a vocation à être mesurée par des indicateurs chiffrés. Toutefois, il convient de noter que les 14 indicateurs-clefs retenus dans le COP pour mesurer l'atteinte des objectifs fixés à l'établissement se caractérisent par :

- un défaut de cibles chiffrées, que ce soit annuellement ou au terme du contrat. Il convient à cet égard de souligner que le seul objectif assorti de cibles annuelles et au terme du contrat porte sur le schéma d'emploi de l'établissement, dont la mesure du suivi – pourtant particulièrement observée dans le cadre des projets et rapports annuels de performance annexés aux lois de finances – n'a pas été retenue dans la liste des 14 indicateurs récapitulés en fin de COP ;
- une mesure de l'activité, plus rarement du résultat ou de la qualité, mais en aucun cas de l'efficacité de l'action de l'IFCE, c'est-à-dire le rapport entre le résultat obtenu et les moyens qui lui ont été dédiés, là où ç'aurait été possible ;
- en outre, ces indicateurs ne sont pas documentés dans le COP. Ils ne font pas non plus l'objet de commentaires techniques précisant leur mode de calcul et leurs éventuelles limites. Il s'avère donc difficile d'apprécier la fiabilité et l'auditabilité des indicateurs retenus.

Ces carences rendent plus difficile l'inscription de l'action de l'établissement dans une démarche de mise en œuvre de mesures correctrices en cours de COP pour *in fine* atteindre l'objectif, voire réviser la cible. Pour autant, il apparaît que des échéances annuelles voire infra annuelles ainsi que des cibles quantitatives ont ensuite été fixées par le pôle de l'IFCE en charge du pilotage stratégique ainsi que, dans certains cas, dans le cadre de la lettre d'objectifs annuelle adressée par les ministres de tutelle au directeur général de l'établissement. Ces dispositions sont venues utilement compenser un défaut de pilotage d'ensemble constaté en début de COP.

En dépit de ses imperfections, le COP 2018-2022 s'est révélé pour la nouvelle équipe de direction un outil de pilotage particulièrement apprécié en raison de sa clarté, de sa lisibilité et de son caractère opérationnel, pouvant être considéré comme la « feuille de route » de l'établissement, aisément partageable dans sa forme avec la communauté de travail.

### **1.3.3. Les modalités de suivi de l'exécution du contrat**

Le COP ne prévoyait formellement qu'une présentation de bilan annuel aux membres de son conseil d'administration, après soumission de ce bilan à ses ministères de tutelle.

Dans les faits, ce bilan n'a été soumis aux ministères qu'une seule fois, sous forme de note de bilan à mi-parcours en date du 28 décembre 2020, suite à un rappel mentionné dans la lettre d'objectifs des ministres au directeur général en date du 1<sup>er</sup> septembre 2020 : « *Vous dresserez fin 2020, à l'attention des ministères de tutelle, un bilan des premières années de mise en œuvre et dégagerez en lien avec votre encadrement, des pistes d'amélioration pour les deux dernières années. Un échange pourra être organisé sur ce bilan d'étape lors d'une réunion du Conseil d'administration début 2021* ». La présentation de ce bilan intermédiaire aux membres du Conseil d'administration est intervenue le 11 mars 2021, en visioconférence.

Cette présentation constituait également pour la direction générale de l'IFCE une opportunité pour engager la réflexion relative à la préparation du prochain COP en consultant les acteurs (socio-professionnels et agents de l'IFCE). Elle a donc abouti à l'organisation de plusieurs réunions, spécifiques ou non, qui ont permis d'exposer à nouveau ce bilan d'étape lors :

- des journées d'information en territoires, organisées à l'intention de tous les agents de l'IFCE au cours du printemps 2021 ;
- des réunions régulières des conseils, comités et commission de l'IFCE ;
- des assemblées générales de certaines organisations professionnelles (en particulier, la SFET et la SHF).

## 1.4. L'évaluation de la mise en œuvre du COP et des résultats obtenus

Sur le détail des objectifs du COP organisés par axe (2.2.1, 2.2.2 et 2.2.3), les principaux résultats enregistrés par l'IFCE sont les suivants.

### 1.4.1. Axe 1 - Développer l'expertise pour être l'institut technique de référence pour les acteurs de la filière équine.

- Objectif 1.1 : organiser les données techniques, économiques et sociales de la filière. Développer les études et la prospective pour éclairer les enjeux et contribuer à l'élaboration des stratégies

L'IFCE a mobilisé ses observatoires - OMEFFE (Observatoire des métiers, de l'emploi et des formations de la filière équine) et OESC (Observatoire économique et social du cheval) - sur des questions d'emploi et d'économie. Il s'est attaché à produire lui-même plusieurs études prospectives à la demande des professionnels, en particulier sur le métier de sellier, la gestion de la fin de vie des chevaux ainsi que sur l'élevage des chevaux de sport ou bien encore a réalisé une synthèse sur « *la filière cheval et le développement durable* ».

L'établissement a également renforcé ses liens avec le service de la statistique et de la prospective (SSP) du ministère de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire (MASA), ainsi qu'avec FranceAgriMer et l'INSEE afin de mieux valoriser la donnée statistique publique, notamment lors de la parution de l'annuaire Écus, très documenté et apprécié par l'ensemble des acteurs de la filière. Cet effort de valorisation et de diffusion des données techniques, économiques et sociales de la filière s'est aussi traduit par la mise en place de notes de conjoncture et d'une modernisation des supports utilisés, comme par exemple l'instauration d'une newsletter technico-économique à parution mensuelle.

La volonté de l'IFCE d'améliorer l'information économique des acteurs le conduit à aller au-delà de la seule exploitation des grands agrégats macro-économiques de la filière en appréhendant de façon plus fine le comportement des agents économiques (micro-économie), y compris au niveau national. Cette dimension reste néanmoins liée à un renforcement des liens, prévu mais qui reste à organiser, avec les services régionaux de l'information statistique et économique (SRISE), services régionaux formation-développement (SRFD) et services régionaux de l'alimentation (SRAL) des directions régionales de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt (DRAAF).

- Objectifs 1.2 et 1.3 : s'affirmer comme l'institut technique de référence pour la filière équine, développer la recherche appliquée (1.2), améliorer le transfert et la diffusion des résultats de la recherche et des savoirs auprès des entreprises de la filière équine (1.3).

L'IFCE a été qualifié institut technique agricole (ITA) au sens de l'article D832-2 du code rural et de la pêche maritime par arrêté ministériel du 8 février 2018. Au sein de l'ACTA, l'association qui fédère et organise la transversalité des travaux et réflexions des 18 instituts techniques agricoles, l'IFCE est qualifié de « *bon élève* ». Il participe en tant que de besoin, est présent et agit « *là où c'est pertinent* », au sein des nombreuses commissions qui organisent les collégialités entre les ITA. L'IFCE est même considéré comme « *moteur* » dans certaines d'entre elles où sa représentation est souvent assurée au meilleur niveau.

Au-delà de l'ACTA, l'IFCE développe de nouveaux programmes de recherche ainsi que des partenariats nouveaux avec l'IDELE (Institut de l'élevage), des laboratoires interdisciplinaires de recherche (exemple du LIRDEF<sup>3</sup> – Université de Montpellier), l'École nationale supérieure d'architecture de Montpellier (ENSAM), l'Institut national du sport, de l'expertise et de la performance (INSEP) ou bien encore avec le laboratoire Motricité interactions performance de l'Université de Nantes. Le travail sur l'innovation, en lien avec le pôle de compétitivité Hippolia, se poursuit.

---

<sup>3</sup> Laboratoire interdisciplinaire de recherche en didactique, éducation et formation.

De nouveaux champs de recherche appliquée sont également investis en orientant les appels à projets du Conseil scientifique de l'IFCE vers des domaines correspondant aux attentes ou aux besoins de la filière : cheval et société (sciences humaines et sociales), sciences zootechniques et vétérinaires, sport, santé et performance ; infrastructures, matériels et outils ; produits et services fournis par les équidés. Cette trajectoire résulte d'une plus grande mobilisation du Conseil scientifique sur l'orientation de la politique de recherche et développement de l'établissement, sur son programme de travail et sur les procédures d'évaluation de ses activités mais également du renforcement de son rôle dans l'audit régulier des quatre plateaux techniques de l'IFCE.

S'agissant du transfert des connaissances, il passe par la formation mais aussi par les publications. À cet égard, la mission observe une augmentation sensible du nombre d'articles publiés par les chercheurs de l'IFCE sur les thématiques prioritaires identifiées dans le COP : génomique, nouveaux matériaux, NTIC<sup>4</sup>, analyse économique des marchés, énergie, médiation, bien-être des équidés, environnement...

De 83 articles publiés en 2018, l'IFCE est passé à 93 publications en 2019 (pour une valeur cible de 86), 128 en 2020 (pour 89) et 242 y compris les publications vulgarisées en 2021 (pour une cible de 92).

- Objectif 1.4 : recentrer l'offre de formation de l'IFCE et produire les compétences professionnelles nécessaires aux acteurs de la filière équine.

L'IFCE a relancé, conformément à l'objectif mentionné dans son COP 2018-2022, « *une nouvelle dynamique autour d'un Conseil de l'emploi et de la formation (CEF) centré sur l'analyse des besoins* » pour que l'établissement, notamment, soit en capacité de produire les compétences nécessaires à la filière.

Le CEF s'est réuni en séance plénière à six reprises, depuis son installation en septembre 2019. Deux réunions spécifiques se sont également tenues : la première sur le « *TFP<sup>5</sup> western et attelage* », la seconde avec France compétences. Les séances plénières réunissent 30 à 40 personnes, ce qui souligne l'intérêt que les parties prenantes portent aux travaux du CEF.

Le passage d'une logique d'offre de formations à une logique de réponse aux besoins s'est par ailleurs traduit, en matière de développement de la pratique sportive et de loisirs de l'équitation, par une liste d'actions détaillées à conduire pour la FFE. Cette liste d'actions, articulée autour de six axes, est annexée au COP et fait l'objet d'une revue annuelle dans le cadre d'un comité de pilotage. Le dernier tenu, en date du 13 avril 2022, mentionne dans son compte rendu, de nombreux succès et un bilan très positif, en particulier dans l'accompagnement de la FFE par l'IFCE pour la mise en œuvre de son projet de performance fédéral sur le concours complet d'équitation (CCE), le para-dressage et la voltige. Un souhait d'évolution est néanmoins sollicité par la FFE au sujet du DESJEPS (Diplôme d'État de niveau 6 délivré par le recteur de région académique (délégué régional académique à la jeunesse, à l'engagement et aux sports), considéré comme insuffisamment professionnalisant pour les entraîneurs. L'IFCE travaille depuis cette année à la restructuration de cette formation supérieure, pour la proposer par blocs en région et non plus sur une période ininterrompue de six semaines sur le seul site de Saumur, comme c'est le cas actuellement.

S'agissant de l'objectif visant le rassemblement des formations sur quatre sites, l'IFCE propose et organise désormais des sessions de formation sur les sites de Saumur (écuyers du Cadre noir), du Pin, au lycée des Établières ainsi qu'à Uzès et à Rosières-aux-Salines, son antenne dans l'Est de la France.

L'IFCE a rempli son objectif de recentrage du dispositif de formation sur les seules formations d'excellence à la fois professionnelles et diplômantes, en supprimant les formations qui ne correspondaient plus à ce label d'excellence (sites de Besançon, Aurillac, Lamballe, Hennebont), et en repositionnant certaines en lien avec des lycées agricoles (cas des lycées d'enseignement agricole d'Amboise et des Établières). Ces suppressions ou transferts de formations ont donc surtout porté sur les formations courtes, notamment lorsqu'elles étaient proposées par d'autres organismes. Pour

---

<sup>4</sup> Nouvelles technologies de l'information et de la communication.

<sup>5</sup> Titre à finalité professionnelle

illustration, les formations courtes à l'attelage ont disparu du catalogue dans la mesure où elles peuvent être dispensées par le secteur privé. Seules celles organisées à l'intention des enseignants ont été maintenues. Cet effort de restructuration du catalogue des formations courtes a été plus difficilement fourni sur les formations longues qui sont, quant à elles, passées de 22 à 31 entre 2018 et 2022 : 13 formations n'ont pas évolué, 9 ont été restructurées pour tenir compte de l'évolution des savoirs et compétences exigées pour le diplôme, et 9 nouvelles formations ont été créées, souvent en réponse à un défaut d'offre dans le secteur privé alors même que la demande des professionnels s'avère forte.

S'agissant des formations organisées pour l'obtention du brevet professionnel jeunesse, éducation populaire et sport (BPJEPS) ou du Diplôme d'État (DEJEPS), elles n'ont été maintenues que lorsqu'elles n'étaient pas proposées, ou de façon trop limitée, par d'autres organismes. Ainsi, les formations aux BP et DE JEPS étant délivrées par de nombreux organismes en région, l'IFCE en a réservé l'accès aux seuls sportifs de haut niveau qu'il accueille sur le site de Saumur. En revanche, la formation au DES JEPS a été maintenue dans la mesure où elle n'est proposée que par un seul organisme en France, situé au Haras de Jardy, en banlieue parisienne.

Il convient à cet égard de souligner que la filière souffre de tensions pour pourvoir les postes ouverts dans de nombreux métiers<sup>6</sup>.

Dans les quatre principaux métiers de l'élevage et de la valorisation des équidés (assistant d'élevage, responsable d'élevage, cavalier débouillage / pré-entraînement (galop)), les 250 offres d'emplois de 2020 n'ont été satisfaites qu'à 65 % et 21 % ont dû être retirées faute de candidat adéquat.

Dans les neuf principaux métiers liés à l'utilisation des équidés (enseignant d'équitation, cavalier d'entraînement (galop), cavalier soigneur, lad driver/jockey (trot), accompagnateur de tourisme équestre, responsable d'écurie / premier garçon, animateur, cavalier (sport), groom / garçon de voyage), les 1 260 offres d'emplois de 2020 n'ont été satisfaites qu'à 66 % et 14 % ont dû être retirées faute de candidat adéquat.

Dans les deux principaux métiers transverses (palefrenier soigneur / garçon de cour, agent d'entretien / espaces verts / ouvrier agricole), les 773 offres d'emplois de 2020 n'ont été satisfaites qu'à 71 % et 13 % ont dû être retirées faute de candidat adéquat.

Enfin, dans les deux principaux métiers connexes (commerce / vente, communication / marketing / événementiel), les 210 offres d'emplois de 2020 ont été satisfaites à 83 % et 3 % seulement ont été retirées faute de candidat adéquat.

Certains de ces métiers subissent un taux de rotation important et des réorientations professionnelles nombreuses fréquemment liées à des conditions de travail difficiles pour des salaires souvent modestes au regard du temps passé.

L'action de l'IFCE peut également répondre dans ce contexte à des besoins émergents exprimés par la filière sur des métiers et compétences en développement et sur lesquels il n'existe pas ou peu d'offres. C'est ainsi que l'Institut propose depuis peu une nouvelle formation de groom (grooms « freelance », grooms concours salariés, autoentrepreneurs proposant des prestations de service et de toilettage).

- Objectif 1.5 : valoriser le patrimoine équestre français au bénéfice des acteurs de la filière équine.

La mission première fixée à l'IFCE, dans son COP, pour s'inscrire dans la poursuite de cet objectif de valorisation patrimoniale matérielle (mobilier : voitures hippomobiles, archives..., et bâti) et immatérielle (équitation de tradition française, attelage de tradition) portait sur la création d'un cinquième comité spécialisé « Culture, patrimoine et UNESCO ». Ce comité, créé en 2020, comprend une douzaine de membres et rassemble les acteurs représentatifs de la filière, les collectivités territoriales et les pouvoirs publics dont le ministère en charge de la culture. Il se réunit environ trois fois par an et fait appel en tant

---

<sup>6</sup> Sources : OMEFFE et Equiresources

que de besoin à des experts extérieurs pour nourrir la réflexion des groupes de travail créés en son sein. Ses membres se sont notamment attachés à élaborer le rapport de suivi visant à assurer le renouvellement de l'inscription, initialement intervenue en 2011, de l'équitation de tradition française au patrimoine culturel immatériel (PCI) de l'UNESCO qui opère régulièrement une révision et une vérification des mesures de sauvegarde du patrimoine inscrit au PCI. Le renouvellement de cette inscription constituait l'unique indicateur de résultat de l'objectif 1.5 du COP. Il n'est pas atteint à ce jour : le dossier a bien été déposé mais est en cours d'instruction sachant que les délais de traitement échappent à l'IFCE.

L'organisation des galas du Cadre noir – y compris à l'étranger – a permis de valoriser l'équitation de tradition française (ETF) par la démonstration auprès du public tout comme l'intégration de l'ETF au sein des différentes formations de la filière.

La valorisation de l'ETF par le Cadre noir s'effectue notamment au travers de manifestations ou galas auprès d'un public d'amateurs éclairés. Ces manifestations constituent des démonstrations de savoir-faire où s'exprime une relation singulière entre le cavalier et son cheval, une forme de symbiose entre l'homme et l'animal, et où se donne à voir un corpus de valeurs.

L'IFCE a également engagé un projet transversal « attelage », couvrant toutes ses composantes (tradition, loisir, sport et utilitaire) visant *in fine* à transférer les compétences aux acteurs de la filière pour pérenniser la formation des hommes et des chevaux à ces pratiques mais également pour mieux valoriser le patrimoine hippomobile.

En revanche, le projet de création du réseau des collectivités territoriales propriétaires des anciens sites des Haras Nationaux n'a pas abouti à ce jour. Le Comité « culture, patrimoine et UNESCO » a vocation à être saisi de ce dossier en recensant dans un premier temps les attentes de ces collectivités qui s'avèrent d'ores et déjà de niveau très différenciées (par exemple, la ville de La Roche-sur-Yon serait plutôt « allante » sur ce projet alors que la ville de Compiègne se révélerait plus réservée).

Enfin, s'agissant des marques déposées par l'établissement, un travail de fond a été réalisé au printemps 2020 par le Comité de direction de l'IFCE afin de rénover leur architecture et aboutir à la confirmation d'une marque « mère » (IFCE) et six marques « filles » (deux marques « caution » : Cadre noir et Haras Nationaux ; quatre marques « produits » : SIRE, Équi-ressources, Équipédia et Équi-meeting). Cela étant, l'élaboration du plan d'action - prévu dans le COP - visant à sauvegarder la marque mémorielle « Haras nationaux » n'a pas encore été engagée. Son ambition est que l'IFCE demeure l'ambassadeur du prestige de l'attelage, de la sellerie-harnachement et de la relation utilitaire « homme-cheval ». À ce stade, le risque de disparition de cette marque se révèle de plus en plus proche compte tenu du vieillissement des « sachants » et « témoins » à mobiliser.

- Objectif 1.6 : moderniser le Cadre noir pour en faire un atout dans les missions d'institut technique de la filière équine.

Le COP affirme le caractère prioritaire des missions de formation et de recherche-développement du Cadre noir. Les écuyers du Cadre noir ont, à ce titre, participé activement aux protocoles de recherche dans lesquels ils étaient susceptibles d'apporter une plus-value. Plusieurs publications et ouvrages ont également paru sur la mémoire du Cadre noir ainsi que sur l'entraînement sportif. Mais le COP mentionnait quatre autres catégories d'actions à déployer :

- développer le sponsoring et les partenariats financiers pour soutenir l'organisation des manifestations du Cadre noir dans un univers du spectacle de plus en plus concurrentiel.

L'IFCE a obtenu un nouveau rescrit fiscal sur la valorisation du patrimoine équestre lui permettant de lever des fonds auprès de mécènes. Il a également créé un cercle des mécènes. Il a aussi travaillé sur l'organisation des galas pour en rationaliser les coûts, réfléchi à la proposition de nouvelles offres aux partenaires et modernisé ses outils de relation clientèle (billetterie, boutique, don en ligne...) afin de diversifier et augmenter ses ressources propres ;

- développer des projets de partenariat avec la FFE sur le sport de haut niveau et la formation professionnelle. Les actions mises en œuvre par l'IFCE à ce sujet sont mentionnées au présent point 2.2.1 au titre des objectifs 1.4 et 1.5 et au point 2.2.2 ci-dessous au titre de l'objectif 2.3 ;
- intégrer pleinement le Cadre noir à l'IFCE et ouvrir des perspectives en matière de parcours de carrière pour les écuyers.

Si l'intégration du Cadre noir au sein de l'IFCE semble s'opérer positivement par un rapprochement progressif des cultures des agents relevant initialement des Haras nationaux et de l'ENE - qui peut aussi s'expliquer par un renouvellement des générations de salariés - les événements intervenus en avril dernier à Saumur (cf. 2.5.1.) sont de nature à modérer cette appréciation première, compte tenu du malaise exprimé à cette occasion par les écuyers, et confirment la nécessité d'engager maintenant rapidement une réflexion approfondie sur le statut et la carrière d'écuyer.

Sur ce dernier point, il convient de souligner que les écuyers du Cadre noir relèvent actuellement de différents statuts (contractuels, militaires, fonctionnaires de différents ministères).

Cette situation amène les contractuels et les fonctionnaires relevant du corps enseignant à solliciter une uniformisation des statuts (cf. 2.5.2.).

#### **1.4.2. Axe 2 - Être opérateur public pour répondre aux attentes spécifiques de l'État.**

- Objectif 2.1 : assurer l'expertise de la réglementation dans les domaines du cheval et des sports équestres en appui aux ministères de tutelle.

Il s'agit d'une mission pour laquelle les deux ministères de tutelle (agriculture et sports), par la voix de leurs représentants au sein des directions techniques (direction des sports, direction générale de la performance économique et environnementale des entreprises - DGPEE, direction générale de l'alimentation - DGAI, en particulier), ont reconnu la réactivité et la qualité du service rendu par l'établissement. Pour illustration, la DGAI mentionne lors de son audition par la mission : « *Quelle que soit la nature des sujets traités avec l'IFCE et qui concernent principalement la traçabilité des chevaux, le bien-être animal et les problématiques sanitaires et leurs conséquences, ce dernier fait montre d'une réactivité, d'une pertinence dans les réponses qui en font un partenaire de travail en tout point exemplaire.* ». Les autres directions apprécient également de s'appuyer sur l'IFCE.

Lors de la crise sanitaire de la Covid-19, l'IFCE a assuré un accompagnement des acteurs socio-professionnels dans la mise en place de protocoles de poursuite ou de reprise d'activités. Il travaille, dans le cadre du Comité filière, sur des sujets transversaux comme la TVA. Il développe également une expertise au profit de la DGAI et de la DGPEE en matières sanitaires et de bien-être animal, et concourt aux travaux sur l'adaptation de la réglementation française aux évolutions européennes : règlement santé animale et règlement zootechnique européen (agrément des organismes de sélection et programmes de sélection).

Au-delà de cette expertise, il participe également activement à la mise en œuvre de certaines réglementations, parfois pour le compte de ses tutelles :

- paiement de l'aide exceptionnelle Covid-19 aux établissements équestres ;
- appui à la DGAI dans les négociations avec les pays tiers pour l'élaboration de certificats d'exportation (équidés et matériels génétiques) ;
- instruction et paiement des aides du MASA au profit de l'élevage dans le cadre d'un appel à projets annuel ;
- appui à l'instruction des dossiers de demandes d'agrément des organismes de sélection et à leur contrôle ultérieur.

Il relaie de l'information réglementaire auprès des acteurs de la filière, en lieu et place des tutelles, comme – par exemple – lors de la préparation de l'entrée en vigueur du BREXIT ou bien encore participe aux actions de promotion à l'export en partenariat avec les acteurs de la filière (rédaction d'un « *position paper* statuts » et d'une note sur les « atouts vert » du cheval).

- Objectif 2.2 : sécuriser la traçabilité sanitaire et zootechnique des équidés.

Cet objectif vise, concrètement, à moderniser le « système d'information relatif aux équidés » (SIRE) pour *in fine* mieux sécuriser leur traçabilité et être en capacité de répondre aux nouvelles attentes des usagers.

L'outil SIRE constitue une base centrale sanitaire et zootechnique de recensement des équidés présents sur le territoire français, de leurs propriétaires et des lieux de détention. Il permet la délivrance des documents d'identification (passeports) des équidés non-inscrits dans un livre généalogique (ce qui constitue la majorité des cas). Il est aussi utilisé par les identificateurs de terrain (implantation/contrôle des puces), qui interviennent en complément des vétérinaires libéraux. Mais l'outil SIRE est également utilisé, par délégation des organismes de sélection (*stud-book*), pour la tenue des livres généalogiques et l'émission des passeports.

En décembre 2021, le SIRE mobilisait 94 agents à Pompadour (77,6 ETPT), plus six agents hors plafond d'emploi (hors COP) et cinq intérimaires.

L'IFCE a poursuivi pendant toute la durée du COP la modernisation de l'outil SIRE en visant :

- aux plans sanitaire et zootechnique, l'exhaustivité des données « équidés » (généalogie, résultats de dépistages de maladies, ...), « détenteurs » et « propriétaires » saisis dans la base ;
- la dématérialisation (simplification de l'enregistrement des propriétaires, cartes de saillies...).

Cette dématérialisation ne peut être complète dans la mesure où la réglementation européenne exige des documents d'identification « papier ».

S'agissant de la mission attribuée à l'IFCE sur la traçabilité sanitaire des équidés, elle se révèle assez récente puisque cette mission de police de l'identification des équidés lui a été confiée par la loi d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt du 13 octobre 2014 qui permet par son article 55 l'assermentation d'agents de l'IFCE. En conséquence de cette loi, l'ordonnance n° 2015-616 du 4 juin 2015 vient modifier, par son article 3, les articles L 212-13 et L 212-14 du livre II du code rural et de la pêche maritime pour rendre la disposition opérationnelle.

Ainsi, les agents de l'IFCE assermentés sont habilités à rechercher et constater les infractions relatives à l'identification des équidés et aux obligations sanitaires du détenteur les concernant. Quelque 300 contrôles ont été opérés dans ce cadre en 2021 par les 65 agents de contrôle assermentés de l'IFCE, conjointement avec les directions départementales de la protection des populations (DDPP) et les directions départementales de l'emploi, du travail, des solidarités et de la protection des populations (DDETSPP). Toutefois, si ces contrôles aboutissent à un taux élevé de remise en conformité des détenteurs contrôlés, en ce qui concerne notamment le lieu de détention (socle de tout dispositif de sécurité sanitaire en cas de crise), il apparaît que l'arsenal juridique de sanctions pénales ou administratives, qui devrait normalement être mis à disposition des agents de contrôle de l'IFCE, ne peut encore à ce jour être mobilisé. La possibilité d'infliger des amendes forfaitaires aux contrevenants n'est pas ouverte ; la mise en demeure des détenteurs contrôlés, l'immobilisation des équidés, la saisie des documents d'identification, voire l'identification des équidés non identifiés ne le sont pas davantage.

Les avancées attendues en la matière s'inscrivent dans une perspective d'extension des prérogatives des contrôleurs de l'IFCE depuis la promulgation de l'ordonnance du 20 octobre 2021<sup>7</sup> qui met en conformité le droit français avec le règlement européen 2016/429 du 9 mars 2016 relatif aux maladies animales transmissibles, dit « législation sur la santé animale ».

L'objectif 2.2 constituait l'un des rares à bénéficier d'indicateurs de résultats assortis de valeurs cibles, établies comme suit :

- taux de réalisation du plan de contrôle sanitaire : le taux de 100 % a été atteint sur chacune des échéances annuelles 2018, 2019, 2020 et 2021 ;

---

<sup>7</sup> Prise en application de la loi du 3 décembre 2020 portant diverses dispositions d'adaptation au droit de l'Union européenne en matière économique et financière.

- taux de dématérialisation des démarches SIRE : la méthode de calcul de ce taux de dématérialisation divise la somme des opérations réalisées en ligne par le nombre total des opérations administratives (qu'elles soient dématérialisées ou non, y compris non dématérialisables).

Cette méthode, mise en place depuis 2009, n'a pas varié et permet d'observer la progression de ce taux de dématérialisation sur une période supérieure à celle valant pour le COP : 8,3 % en 2009, 10,7 % en 2010, 11,9 % en 2011, 11,7 % en 2012, 12,4 % en 2013, 13,1 % en 2014, 13,9 % en 2015, 19,4 % en 2016, 21,0 % en 2017, 24,0% en 2018, 24,7 % en 2019, 25,3 % en 2020, 27,7 % en 2021.

Si l'IFCE a bien atteint son objectif quantifié de dématérialisation des démarches SIRE en 2019, les valeurs cibles fixées pour 2020 et 2021 n'ont pas été atteintes (respectivement 25,3 % réalisés pour une cible de 27,2 % et 27,7 % réalisés pour une cible de 29,7 %). La progression attendue pour 2022 (cible de 32,2 %) est susceptible de se révéler à nouveau trop ambitieuse. À l'analyse toutefois, la mission a noté la présence dans les cibles de démarches non dématérialisables et l'IFCE a entrepris de réexaminer sa méthodologie et au besoin, de reconstituer la série.

- Objectif 2.3 : contribuer aux politiques de soutien des sports équestres.

Le COP prévoit deux indicateurs clés pour mesurer l'atteinte de l'objectif 2.3 qui attribue à l'IFCE la mission de participer à la formation et à l'entraînement des sportifs de haut niveau ainsi qu'à la préparation de leurs montures sur le site de Saumur et au travers de son implication dans le réseau du Grand INSEP :

- évaluation annuelle de satisfaction de la FFE pour l'appui à ses politiques fédérales de soutien du sport de haut niveau ;
- maintien du Label « Argent » Grand INSEP.

S'agissant du Label Grand INSEP (marque de qualité, attribuée à des centres qui répondent aux exigences de la performance de haut niveau, après une évaluation globale), l'IFCE a été maintenu dans la liste des centres labellisés, sachant qu'il avait été également labellisé en 2016 sur la base du précédent cahier des charges sans atteindre le palier « or », le plus élevé (après argent et bronze), qui s'était avéré *in fine* inatteignable par l'ensemble des centres alors candidats au label.

Le cahier des charges de la labellisation 2021-2024, ne faisant plus référence à un échelonnement « or/argent/bronze », s'est structuré autour de deux axes majeurs : la qualité des infrastructures et la disponibilité et le niveau des compétences mises au service des sportifs (appréciation des fonctions « métiers » du centre évalué). Cette structuration a également été jaugée en regard de quatre objectifs : bien s'entraîner, bien vivre, bien se soigner et bien se former.

Si l'IFCE a bien atteint l'objectif qui lui était assigné dans le COP, le Label a établi un constat : la densité des services offerts au cheval est plus importante que celle offerte aux sportifs. Cela étant, le Label a aussi relevé l'effort d'amélioration permanente fourni par l'IFCE pour mieux prendre en compte le cavalier. À cet égard, la mise en service récente du centre médico-sportif du site de Saumur a été tout particulièrement appréciée par le comité du Label suite à l'audit *in situ* de l'IFCE.

De même, depuis l'audit, un espace a été aménagé sur le site de Saumur pour réunir les cavaliers, souvent loin de leurs familles. Le projet d'hébergement des mineurs de l'équipe de France, actuellement envisagé par l'IFCE, constituerait aussi une évolution importante.

Pour ce qui concerne la satisfaction de la FFE pour l'appui à ses politiques fédérales de soutien du sport de haut niveau, une évaluation est réalisée chaque année sur la base des éléments formalisés à l'annexe 4 du COP qui s'articulent autour de six axes.

La dernière réunion annuelle d'évaluation de la satisfaction de la FFE s'est tenue en février dernier. La FFE n'a pas fait valoir lors de cette réunion, ni lors des échanges avec la mission, de manquements de la part de l'IFCE sur aucun des axes de l'annexe 4 du COP. Il peut juste être relevé par la mission la suspension de l'accueil des organismes de formation dans le cadre de l'axe 3 « Participer au développement des compétences des acteurs de l'équitation » en 2020 et au cours du premier semestre

2021 en raison de la crise sanitaire de la Covid-19.

### **1.4.3. Axe 3 - S'engager pour la transformation de l'action publique en optimisant l'organisation et l'utilisation des moyens.**

- Objectif 3.1 : organiser les implantations de l'IFCE en fonction de ses nouvelles missions et assurer une présence auprès des acteurs de la filière équine dans les territoires ruraux.

La réduction et l'adaptation des implantations territoriales de l'IFCE constituaient les principaux vecteurs pour atteindre les objectifs de rationalisation bâtementaire et logistique, de rapprochement des équipes et d'affirmation de la présence de l'IFCE au sein des territoires, au plus près des acteurs de la filière.

En 2018, l'IFCE comptait 32 implantations et 8 délégations territoriales (DT). Le COP lui fixait pour objectif en 2022 :

- de réduire le nombre de ses DT à 6 ;
- de limiter sa présence à :
  - 8 sites principaux (les sites nationaux de Saumur, Pompadour, Le Pin et Uzès accueillant également le siège de quatre DT) ;
  - 2 sites de bureaux à Chazey-sur-Ain et Rosières-aux-Salines pour les DT Auvergne-Rhône-Alpes et Bourgogne-Franche-Comté-Grand Est ;
  - 1 site dédié à la formation en sellerie-harnachement à La Roche-sur-Yon, en partenariat avec le lycée privé des Établières ;
  - 1 site dédié à la mission recherche à Chamberet, en Corrèze ;
  - et 1 antenne à Montreuil ;
- tout en réduisant de 9 à 4 le nombre de sites accueillant des chevaux à demeure.

L'IFCE avait également pour objectif d'organiser la cession, par voie de vente ou transfert, de quatre sites : Saintes, Pau-Gelos (copropriété indivise avec le Conseil départemental du Tarn), Cluny et Villeneuve-sur-Lot.

La mission considère que l'IFCE s'est attaché à atteindre les objectifs qui lui étaient fixés en la matière, notamment via la mise en œuvre de son « Schéma pluriannuel de stratégie immobilière 2018-2022 » (SPSI), formalisant la trajectoire d'évolution de son parc immobilier<sup>8</sup>.

Cela étant, la variété des situations auxquelles l'IFCE a été confronté en la matière pendant la durée du COP mérite d'être illustrée au travers d'exemples qui caractérisent les difficultés que l'établissement a parfois dû affronter pour résoudre avec plus ou moins de réussite ces problématiques immobilières, en particulier en matière de cession. La mission décrit au chapitre 3.4.4 du présent rapport les problématiques soulevées notamment par les sites de Pau-Gelos et du Haras du Pin ainsi que les conclusions qu'elle en tire.

- Objectif 3.2 : améliorer la qualité de la gestion et des procédures financières.

S'agissant de cet objectif, il visait de façon très opérationnelle à :

- « Moderniser la flotte automobile et rechercher des économies pour réduire les frais d'entretien inhérents à ce parc ».

En 2021, l'IFCE comptabilisait 218 véhicules sur son parc, dont 130 diesels, 77 utilitaires et 11 électriques ou hybrides. 72 % des véhicules constituant ce parc sont âgés de plus de 7 ans et totalisent plus de 120 000 km au compteur. L'IFCE est engagé dans la réduction, le renouvellement et le verdissement de son parc avec une trentaine d'achats annuels de nouveaux véhicules, selon un ratio de deux achats pour trois véhicules sortants.

---

<sup>8</sup> Approuvé par délibération n°2020-009 du Conseil d'administration de l'établissement en date du 2 décembre 2020.

Des outils manquent néanmoins pour le suivi de l'utilisation des véhicules (carnets de bord) et leur entretien. Le secrétariat général a proposé la mise en place de boîtiers télématiques ; il convient, selon la mission, d'observer avec rigueur – compte tenu de la sensibilité actuelle de l'établissement au plan social – les conditions dans lesquelles le déploiement d'un dispositif technique de cette nature pourrait être perçu par les agents utilisateurs de ces véhicules équipés de boîtiers. Ces boîtiers pourraient en outre aider le secrétariat général à déterminer les besoins réels des services en véhicules.

Il conviendrait enfin d'engager dans le cadre des assemblées *ad hoc* et instances de concertation, un chantier de remise à plat de la réglementation interne pour traiter notamment de la question de la trentaine de véhicules aujourd'hui affectés à titre personnel.

- « Renforcer la cohérence des systèmes d'information (SI) en s'appuyant sur l'expérience du MAA et son Conseil des SI ».

L'IFCE dispose d'un schéma directeur des systèmes d'information (SDSI) qui porte sur la période 2020-2023, fait référence et s'appuie sur le COP 2018-2022. Pour atteindre les objectifs du COP 2018-2022, l'IFCE a prévu dans son SDSI de réaliser des évolutions des processus métiers et des adaptations importantes de son système d'information.

L'analyse des besoins des métiers a été réalisée à partir de l'évaluation de l'impact des objectifs, fixés par le COP et par le projet d'établissement, sur les processus métiers et les fonctions SI qui les supportent.

Cela étant, la finalisation du SDSI de l'IFCE ayant eu lieu pendant le premier confinement, elle n'a pu faire l'objet – d'après la direction générale de l'établissement - d'un travail en commun avec le ministère, comme recommandé dans le COP. Le SDSI a néanmoins été transmis à la tutelle « agriculture » avant sa présentation au Conseil d'administration (CA) du 7 juin 2021 mais sans pouvoir disposer d'un retour spécifique de la part du Conseil des systèmes d'information en amont dudit CA, sachant en outre que les services informatiques du ministère connaissent à ce moment-là une période de réorganisation profonde.

- « Moderniser les processus de commande publique, en élaborant notamment un plan d'action achats (PAA) et en professionnalisant les agents impliqués dans la chaîne de la commande publique ».

Les avancées enregistrées en la matière sont précisées dans la cartographie des risques comptables et financiers et les plans d'actions associés présentés dans une délibération adoptée le 25 novembre 2021 par les membres du Conseil d'administration de l'IFCE : « *Les actions mises en œuvre dans le processus de commande publique ont fortement réduits les risques (absence de remarques majeures dans le dernier rapport de la Cour des comptes) : finalisation d'une politique des achats, mise en place de contrôles sur les marchés, standardisation du cahier des charges, sensibilisation des acteurs au respect des délais, diffusion de la culture de l'achat public, ... Des actions restent à poursuivre : distinction systématique entre critère de choix et d'éligibilité, renforcement des activités de contrôle...* ».

L'actualisation le 15 avril 2019 par le secrétariat général de l'IFCE de son guide de l'achat public (version 2016-2017) et sa transmission à l'ensemble des agents impliqués dans les processus d'achat ont été de nature à améliorer la situation, même s'il ne s'agit pas en l'occurrence d'un véritable PAA (cf. supra) mais juste d'un rappel général des règles régissant les marchés publics, précisant parfois - sur certains points - leurs conditions d'application spécifiques au sein de l'IFCE. À cet égard, les témoignages recueillis par la mission *in situ* laissent apparaître que de nombreux achats continuent d'être engagés localement, hors marchés publics mutualisés.

L'IFCE concentre aujourd'hui ses efforts dans la mise en place d'une politique de marchés publics centralisés pour l'achat de certaines catégories de produits ou de services : incendie, photocopieurs...

- « Améliorer ses processus de gestion financière, notamment en termes de contrôle de gestion (indicateurs) et de comptabilité analytique ».

Avant d'examiner ces sujets au fond, la mission constate tout d'abord que la situation financière de l'IFCE paraît « confortable » avec une trésorerie de l'ordre de 33,4 M€ en fin d'exercice 2021, représentant plus de sept mois de fonctionnement général (dépenses de personnel et de fonctionnement) alors qu'on estime généralement que deux mois constituent un niveau suffisant. Si le montant de trésorerie de l'IFCE s'avère particulièrement élevé, il faut d'abord souligner qu'il résulte des efforts de réduction du parc immobilier réalisés. Ce constat est néanmoins également à nuancer au regard des retards d'investissements immobiliers et de l'ampleur de la trésorerie gagée (15,1 M€) au titre des provisions (2,9 M€), des restes à payer (9,3 M€ estimés au 31/12/2021) et des opérations pour compte de tiers (2,9 M€), ramenant finalement l'estimation de la trésorerie disponible au 31/12/2022 à 14,7 M€, soit trois mois de fonctionnement courant.

Si ces éléments permettent d'envisager avec confiance la soutenabilité budgétaire de l'IFCE à cinq ans, celle-ci doit être confortée par une amélioration de la qualité des travaux budgétaires et comptables réalisés par l'établissement (estimation plus juste des charges de personnels dans le budget initial, suivi cohérent des natures de charges de fonctionnement et de personnels, service fait, provisions pour risques, inventaire des immobilisations physiques, ...). Il est à cet égard utile de mentionner que la fonction financière du SG ne comprend pas la programmation budgétaire, attribuée au pôle pilotage, et qu'elle ne semble pas véritablement associée à la programmation et au suivi de la masse salariale, laquelle représente pourtant une part substantielle des charges de l'IFCE.

Un audit externe des fonctions « support », confié à Alenium Consultants, avait d'ailleurs conclu en janvier 2021 à la nécessaire réorganisation de la fonction financière. Le projet initial était, dans un souci d'élévation du niveau de qualité comptable notamment, de centraliser la fonction financière et de laisser au niveau local l'initiative des achats et le contact avec les fournisseurs. En mettant en place un engagement budgétaire et un service facturier centralisés, le service gagnait le temps d'une étape de contrôle et concentrait la fonction en des mains plus expertes. La démarche a été entreprise en mars 2021, mais cette mise en œuvre trop rapide et incomprise par les agents concernés a conduit à un blocage des organisations syndicales. Ce projet a vocation à être retravaillé et l'opportunité de départs à la retraite doit être saisie pour relancer la démarche en recherchant l'adhésion des personnels. L'amélioration de la fonction financière serait en outre de nature à répondre aux résultats attendus par les tutelles au titre du contrôle de gestion et de la comptabilité analytique, laquelle se met en place progressivement dans une démarche d'amélioration continue qui a connu une nette accélération depuis la généralisation en 2021 de l'utilisation de l'outil PSA (outil interne) qui permet de renseigner le temps de travail effectivement réalisé par chaque agent à chacune des activités de l'établissement et ainsi de documenter leurs coûts (ce n'était pas le cas jusque-là pour certains agents de Saumur, dont ceux du Cadre noir). Or, l'organisation de la comptabilité en silo (par site et par activité) implique que le suivi des ETPT soit effectif. Ces derniers constituent, en effet, un important inducteur de coûts, leur masse salariale représentant 60% des dépenses courantes de l'établissement.

La comptabilité analytique est par nature évolutive et sa structure a été révisée en concertation avec les tutelles. Cela étant, il est nécessaire d'anticiper les changements organisationnels afin qu'ils ne viennent pas bouleverser le dispositif mis en place. Or, dans un établissement en restructuration permanente, la difficulté est réelle d'autant que les services raisonnent plus en centre de coûts qu'en missions/activités. Ainsi, un changement de structure organisationnelle est générateur de changement d'unités budgétaires qui rend le suivi du coût des activités dans la durée difficile pour le contrôleur de gestion s'il n'y est pas associé en amont.

Il reste que les résultats qu'elle produit ne constituent pas encore un outil puissant de pilotage au service de la gouvernance de l'établissement ou de l'exercice de leur tutelle pour les ministères en charge de l'agriculture et des sports, même s'il convient néanmoins de reconnaître l'amélioration progressive du rendu de cette comptabilité analytique<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Cf. « Rapport de comptabilité analytique 2021 – délibération n°2022-010 du Conseil d'administration du 23 juin 2021 ».

Parmi ses réussites ou avancées majeures, on peut citer :

- le SIRE qui, compte tenu de son modèle économique (autofinancement, RH, fonctions support et investissements compris), oblige à une connaissance fine et à la tâche de ses coûts ;
- la tarification des formations. Pour établir le coût réel des formations afin d'éviter toute distorsion de concurrence, notamment avec le secteur privé, il a fallu revoir le système d'information. Depuis 2021, le référentiel d'analyse des coûts de revient unitaires de la formation découle directement de celui de la formation (auparavant, plusieurs systèmes coexistaient sans volet de communication de données entre eux), et engendre un gain de temps de trois mois dans l'analyse ;
- en matière de recherche, une comptabilité par projet a vu le jour.

Au chapitre des manques ou des insuffisances, il y a lieu de noter l'échec de la mise en place d'un tableau de bord destiné à outiller le pilotage de l'établissement pour la direction. Mais surtout, le lien entre la connaissance des coûts par la comptabilité analytique et la prévision budgétaire n'est pas établi, d'où de mauvaises prévisions budgétaires et des taux d'exécution en deçà des normes standards.

L'objectif 3.2 comportait également l'action opérationnelle :

- « Maîtriser les coûts de fonctionnement immobiliers, notamment en diminuant le nombre de sites d'implantations, en rationalisant les coûts de travaux et d'investissement en matière bâtementaire en rassemblant les équipes de travail », analysée en 1.4.3 ci-dessus avec l'objectif 3.1.
- Objectif 3.3 : déployer un plan d'accompagnement ambitieux pour adapter les ressources humaines aux nouvelles missions de l'établissement.

En matière de ressources humaines (RH), le COP 2018-2022 prévoyait un triple objectif :

- une baisse significative des effectifs avec un plafond d'emploi passant de 787,5 ETP en 2017 à 603 en 2022 ;
- un redimensionnement géographique de l'établissement avec, en particulier, une réorganisation sur un nombre limité de pôles de taille suffisante impliquant la mobilité d'environ 80 agents des territoires vers les sites nationaux ;
- le développement des compétences nécessaires à cette réorganisation et, notamment, à l'évolution des missions.

Pour ce faire, l'IFCE devait élaborer en lien avec les organisations syndicales un plan d'accompagnement ambitieux mobilisant un pôle spécifique dédié à cette mission, la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC), un plan de requalification des agents de catégorie C en B, le soutien du réseau d'appui aux personnes et aux structures du MASA (RAPS) et un plan de formation adapté à cette trajectoire d'évolution RH, sans omettre de veiller – dans ce contexte sensible – à la prévention des risques psychosociaux.

En termes de bilan, même si l'IFCE n'a pas mis en place l'intégralité des outils méthodologiques initialement prévus (cf. Objectif 3.2 supra), il a néanmoins réussi à atteindre les objectifs quantitatifs de réduction d'emploi qui lui étaient assignés en début de contrat, si l'on intègre les +15 ETP autorisés au 31 décembre 2022 par le MASA (soit 618), pour tenir compte des agents affectés au Haras du Pin.

L'atteinte de ce résultat - au-delà du nombre des départs à la retraite ou relevant d'une fin de contrat - s'est notamment appuyée sur :

- la mise en place effective d'un pôle « Accompagnement » au sein de la direction des ressources humaines de l'IFCE pour faciliter les mobilités-reconversions des agents volontaires vers les services de l'État et les collectivités, valoriser les mobilités fonctionnelles et/ou géographiques et offrir, le cas échéant, aux agents concernés par ces restructurations (« fermetures-transferts-regroupements » de sites) un appui personnalisé à une réorientation dans le cadre d'un plan de développement des compétences afin de les accompagner en matière de formation. Ce sont en moyenne près de 80 agents par an qui ont pu être suivis, malgré les difficultés que cette cellule a connues en 2021 et qui ont récemment abouti au remplacement de sa responsable ;

- l'évolution des textes réglementaires pour autoriser le bénéfice de l'indemnité de départ volontaire jusqu'à deux ans de l'ouverture des droits à la retraite au lieu de cinq auparavant, la revalorisation de la prime de restructuration de service de 15 000 € à 30 000 € brut maximum (selon la situation), la prise en charge sans dégressivité du différentiel indemnitaire pendant six ans au lieu de trois ans ;
- l'autorisation donnée par le ministère chargé de l'agriculture à l'IFCE en 2019 de verser des aides financières aux collectivités territoriales pour favoriser les détachements, en leur sein, des agents affectés sur des missions hors COP ;
- le bénéfice du fonds d'accompagnement interministériel des ressources humaines (FAIRH) pour aider l'IFCE à financer les dépenses engagées pour la restructuration (aide de 338 607 € pour 2019 et de 647 487 € pour 2020) ;
- le recrutement d'un prestataire (« SODIE-SEMAPHORES »), permettant aux agents d'accéder à une aide encore plus personnalisée et s'étendant à la famille (aide à la recherche d'emploi pour le conjoint, recherche de logement, d'école...).

Elle ne s'est en revanche pas appuyée sur un plan d'action intégrant la mise en place d'une GPEEC organisant les départs, par nature, ainsi que les recrutements à opérer pour adapter l'IFCE à l'évolution de ses missions et de ses métiers.

Ces opérations de restructuration et d'accompagnement des salariés ont mobilisé les représentants des personnels dans le cadre du Comité technique central de l'IFCE, dans un contexte sensible où le dialogue social s'est révélé de plus en plus tendu jusqu'au refus des organisations syndicales de siéger dans les instances compte tenu, en particulier, d'évènements intervenus au cours de second semestre 2021 (cf. Objectif 3.4 ci-après).

- Objectif 3.4 : accompagner le changement et améliorer les conditions de travail.

Le deuxième semestre de l'année 2021 a été marqué par une dégradation du dialogue social au sein de l'IFCE, illustrée par un refus des représentants du personnel de siéger aux instances, compte tenu de reproches adressés à la direction au sujet de ses modes de gouvernance et de tensions entre certains agents. Le dialogue a finalement pu être rétabli suite à une audience des organisations syndicales, reçues le 9 septembre par le secrétariat général du MASA, et à l'engagement pris par les parties d'avancer sur ce dossier de prévention des risques psychosociaux.

Une demande d'enquête hygiène et sécurité a été sollicitée lors du CHSCT central du 5 octobre 2021 et un groupe de travail a été constitué, co-animé par l'inspectrice santé et sécurité au travail (ISST) de l'IGÉSR référente pour l'établissement et un expert ISST du ministère chargé de l'agriculture.

Un projet de plan d'actions qualité de vie au travail et prévention des risques psychosociaux a été élaboré dès courant janvier 2022 pour être présenté aux membres du CSHCT du 10 février dernier. Un prestataire de service a été sélectionné et les formations sont d'ores et déjà déployées en direction des membres du Comité de direction de l'IFCE, des délégués territoriaux ainsi qu'aux membres du CSHCT central. Il est également prévu que tous les managers de l'IFCE suivent une formation d'une journée sur ce thème, à partir de septembre 2022.

Cette partie est complétée d'une mise en perspective plus détaillée en partie 2.5.1., en appui des recommandations correspondantes.

## **2. LE COP 2023-2027 : UN COP PLUS STRATÉGIQUE RESSERRÉ AUTOUR DE QUATRE LIGNES DE FORCE PRINCIPALES**

### **2.1. Les scénarios envisageables**

Après une mise en place difficile de l'institut dans son format actuel, et compte tenu des éléments de contexte rappelés ci-dessus, plusieurs possibilités sont ouvertes pour orienter son avenir, que l'on peut schématiquement ramener à trois options.

La première consisterait à poursuivre la restructuration engagée pour rationaliser les missions comme les moyens, humains, animaux et matériels. Dans cette hypothèse, l'IFCE se recentrerait exclusivement sur ses activités d'État : expertise réglementaire, traçabilité des équidés, contribution accrue aux contrôles sanitaires. La recherche et l'innovation reviendraient à l'INRAE ; l'appui au sport de haut niveau à la FFE, la valorisation du patrimoine serait laissée aux collectivités pour le patrimoine hippomobile, l'attelage et la sellerie et aux acteurs privés pour l'équitation de tradition française.

Cette option pourrait sans doute satisfaire quelques objectifs économiques mais certaines des missions transférées y perdraient sans doute à moyen terme. Elle supposerait en outre un ample travail d'acceptabilité, tant interne qu'externe et, surtout, la mission estimerait regrettable que l'État ne retire pas tout le bénéfice d'une longue série d'efforts et se prive d'un outil polyvalent qui lui permet d'interagir avec tous les types d'acteurs du monde du cheval.

La deuxième option consisterait au contraire à stabiliser les moyens de l'institut pour se limiter à conforter le service qu'il rend actuellement. Cette option présenterait le mérite de rassurer toutes les parties prenantes sur l'avenir et le rôle de l'institut mais manquerait sans doute d'ambition car des attentes ont été formulées et des voies de progrès ont été tracées par les différents interlocuteurs rencontrés.

La mission retient en conséquence une variante de cette seconde option, sous la forme d'une troisième option, qui tout en conservant l'éventail des missions et des moyens humains actuels, propose de les affecter en priorité sur les principaux enjeux tels que décrits ci-après.

Dans cette perspective, l'IFCE doit en outre tenir compte de deux séries de paramètres : les évolutions internes encore en cours (SIRE, parc immobilier...) et, d'autre part, les diverses évolutions du contexte, qui l'impactent directement mais aussi l'ensemble de ses usagers. À titre d'exemples, on mentionnera ici la prise en compte croissante du bien-être animal avec un impact possible à terme sur les courses et donc l'élevage, le développement des nouveaux usages du cheval (remédiation, services en collectivités...), la problématique de la fin de vie des chevaux, le contrôle sanitaire des animaux en application de la loi relative à la santé animale, la contribution du cheval à la lutte contre l'érosion des sols (débardage) et contre le réchauffement climatique (traction animale) et, en termes de services rendus, les possibilités permises par le développement du numérique.

### **2.2. Cadrage général du COP : tendre vers un contrat plus stratégique**

- **Éléments de contexte**

En reprenant les missions traditionnelles de l'IFCE et en y ajoutant l'activité, nouvelle à l'époque, d'institut technique de référence au service de la filière, le COP 2018-2022 de l'institut est axé autour de lignes de force claires. Conçu dans sa rédaction pour accompagner cette transition, il s'apparente sous certains aspects à un guide pour l'action et, en regard de l'éventail des activités de l'institut et bien qu'il ne s'agisse pas d'un contrat d'objectifs et de moyens, indique néanmoins l'ensemble des ressources que l'établissement aura à y consacrer.

Il comporte ainsi une série d'objectifs touchant à des thématiques, des objets et des actions d'importance et de granulométrie variées, dont certaines considérables comme, outre la mise sur pied d'un institut technique, la trajectoire en personnels et la réduction du parc immobilier. Ce choix l'apparente ainsi, sous certains aspects, à une feuille de route, certains indicateurs ne comportant d'ailleurs de cible définie qu'en matière d'ETPT.

Cette approche convenait à la situation de l'institut au moment où elle a été appliquée en permettant, notamment, aux tutelles de s'assurer précisément de la trajectoire de l'établissement sur la période couverte par le COP.

Si les tutelles reprennent les recommandations que formule la mission, l'IFCE abordera la période qui s'ouvre sur la base de missions globalement identiques et avec, notamment, des moyens en personnels inchangés et constants sur la durée du COP. Il s'agirait alors pour l'institut essentiellement de faire porter ses efforts autour de lignes de force existantes, sans toucher à l'équilibre atteint par de nouveaux changements radicaux.

La rédaction du prochain COP devrait refléter cette nouvelle phase en se concentrant sur quelques objectifs stratégiques, assortis d'indicateurs d'activité ou de résultat adaptés. Pour un certain nombre de points, il pourrait renvoyer, d'une part, au projet d'établissement et, d'autre part, à la lettre de mission du directeur général.

Comme évoqué plus haut, la réussite du prochain COP dépendra pour beaucoup de l'adhésion des personnels. Il convient donc également d'adapter *ab initio* les modalités d'échange et de partage autour de ses objectifs (puis de suivi de sa mise en œuvre).

- Enjeux du futur COP

Passer d'un COP de refondation et de restructuration à un COP plus stratégique, prenant mieux en compte la performance et tenant compte du climat social existant.

Assortir toutes les objectifs du prochain COP d'indicateurs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis (SMART).

Recommandation n° 1

(Pour les tutelles) Bâtir un COP resserré autour de quelques objectifs-clefs, assortis d'une liste limitée d'indicateurs de performance (efficacité, efficience, qualité), sur la base de cibles chiffrées et avec des modalités de calcul précisément documentées, en association avec l'établissement et les représentants de ses personnels. Lorsque c'est pertinent, les objectifs fixés pour l'échéance du COP pourront être assortis de cibles intermédiaires. Tous les indicateurs retenus devront répondre aux critères « SMART ».

## 2.3. Les missions pour le compte de l'État

### 2.3.1. Le moment semble venu de promouvoir et d'accompagner une plus grande coopération des acteurs entre eux

- Éléments de contexte

La mission fait le constat qu'en dépit du « Grenelle » qui lui a été consacré en 2017, il n'existe toujours pas de politique publique du cheval, notamment en ce qui concerne la prise en compte de la transition agro-écologique. De plus, l'utilisation du cheval a évolué (cf. les menaces sur le secteur évoquées plus haut, mais aussi, à l'inverse, le travail du cheval, en agriculture, en foresterie, en collectivités, pour la médiation...) et l'IFCE devrait disposer d'orientations claires sur la manière dont les tutelles souhaitent encourager ou non ces tendances.

D'autre part, dans le COP en vigueur, la vision stratégique qui guide l'action et le positionnement de l'IFCE est ramassée dans la formule : « accompagner les mutations de la filière équine et mettre son expertise au service des professionnels ». Le chapitre d'ouverture du COP dresse la liste des constats qui fondent cette vision et, parmi les premiers énumérés, figure celui d'une filière « diversifiée et atomisée qui s'organise pour se faire entendre ». En effet, le secteur se caractérise par son morcèlement et les diverses représentations professionnelles ne sont alors pas constituées en filière, entendue au sens d'une interprofession comme il en existe dans les autres secteurs agricoles. Au terme du contrat, ces constats restent largement vrais malgré les démarches de l'établissement pour inciter les professionnels à s'engager dans cette voie.

Quelques-uns s'accrochent à cette fragmentation et considèrent que « chaque secteur a sa vision, mais ce n'est pas grave » car ce qui importe est que « *tous décrivent leurs activités avec un langage commun et se réfèrent à des éléments partagés* », précisément ceux que l'IFCE produit et met à disposition. D'autres, les plus nombreux, analysent ainsi la situation : « *la filière est ancienne mais son autonomie récente : le sport, les loisirs, l'élevage étaient sous la tutelle des Haras nationaux* ». Si la filière « course » a « *pris son autonomie grâce à son argent* », les autres branches dépendent encore de l'établissement. L'IFCE « *doit nous accompagner dans nos prises de décisions* » car « *nous ne sommes pas encore majeurs* ».

De fait, l'IFCE s'est structuré pour organiser le dialogue entre les représentants des différents intérêts et lui-même. Ce faisant, il a aussi mis en place les conditions permettant à ces mêmes représentants de dialoguer entre eux. L'Institut comprend ainsi six conseils, comités et commission, d'appui à la filière, dont ils sont membres, et en particulier un Comité filière.

À son sujet, l'établissement précise qu'il « participe à une expression constructive et collective de la demande sur les sujets d'actualité ou de fond qui concernent le monde du cheval. L'objectif est de créer les conditions d'un débat serein sur les enjeux de la filière, où l'IFCE pourra apporter une expertise technique et économique sur les problèmes d'actualités rencontrés ».

Outre les quatre maisons-mères et la FFE, le Comité filière associe notamment les quatre principaux syndicats agricoles, Chambres d'agriculture de France, la Fédération des conseils des chevaux (FCC), l'Association des régions de France, l'Association des maires de France et des experts invités, acteurs de la production ou de l'utilisation des chevaux (IDELE, Syndicat des marchands de chevaux). Le conseil est donc conçu comme un lieu de large concertation réunissant institutions, professionnels, syndicats, territoires et experts, ce qui favorise une expression partagée des besoins tout en rendant le consensus plus difficile. L'expression la plus aboutie du rôle du Comité filière figure dans le rapport annuel 2020 du Contrôle général économique et financier où il est écrit que « *le Comité filière pallie l'absence d'une interprofession du cheval et en définit la politique en France* ».

Entreprise il y a quelques années, une première tentative de constituer une interprofession du cheval et de mettre en place une contribution volontaire obligatoire avait échoué. À la suite des états généraux de l'alimentation de 2018, le ministère en charge de l'agriculture a demandé à chaque filière d'élaborer une stratégie de filière lui permettant de dessiner un devenir commun. Les acteurs de la filière cheval se sont révélés dans l'incapacité d'honorer cette commande et, aujourd'hui encore, une majorité des acteurs entendus expriment aisément « *l'incapacité des sous-filières à s'auto-organiser en interprofession, comme elles le devraient* ».

En 2018, les cinq principales structures sectorielles de la filière équine (les quatre maisons-mères et la FFE) se sont cependant constituées en association nationale « Filière Cheval ». Le ministre s'en était alors félicité et avait rappelé que l'IFCE restait à l'écoute de ses attentes pour faire vivre le Comité filière.

Cette association affirme la volonté de ses membres de coopérer, aujourd'hui sur des dossiers transversaux (TVA, bien-être animal...) mais aussi de manière plus générale. Les menaces sur le secteur - baisse tendancielle des paris hippiques qui constituent l'essentiel du CA du secteur, diminution depuis 2012 du nombre de licenciés au sein de la FFE malgré un rebond en 2021, consommation de viande de cheval en régression constante... - ainsi que la nouvelle réglementation en matière de surveillance et de lutte contre les maladies animales (cf. 2.3.3) appellent effectivement aussi au développement d'une vision partagée pour l'avenir.

Des membres de l'association seraient maintenant prêts à aller plus loin dans l'organisation de la filière, car si l'IFCE les sollicite souvent, ils estiment « *manquer de réactivité* » collective. Certains ont l'espoir de création d'une interprofession, notamment eu égard aux enjeux de la PAC. La plupart souhaitent a minima que les parties prenantes apprennent à mieux travailler ensemble mais soulignent que les questions de personnes ne doivent en l'espèce manifestement pas être sous-estimées. Ils appellent donc de leurs vœux l'aide de l'IFCE.

Ainsi, le moment paraît opportun pour que les tutelles et l'IFCE aident les différents segments de la filière à coopérer plus étroitement et à mieux s'articuler entre eux.

Les interactions entre le comité filière de l'IFCE et Filière Cheval doivent être clairement définies. Comme on l'a vu ci-dessus, le comité de filière de l'IFCE est d'une composition trop large pour servir de cadre à l'expression de la profession. En revanche, le CA de l'établissement pourrait tenir ce rôle. Il conviendrait toutefois de revoir sa composition et son fonctionnement pour s'attacher la participation des cinq mêmes acteurs principaux de l'association Filière cheval.

Afin d'amener les intéressés à travailler plus régulièrement ensemble et de favoriser une expression unifiée des différents segments de la filière, ces cinq mêmes acteurs pourraient constituer l'armature d'un « bureau » permanent, chargé de proposer, en lien avec l'IFCE et les tutelles, les orientations de la profession dans tous les champs couverts par les conseils, comités et commission.

L'intérêt pour les tutelles et pour l'IFCE ne serait pas moindre que celui des acteurs concernés. En particulier, cela pourrait aider les tutelles à dessiner les contours d'une politique publique globale du cheval.

Pour l'IFCE, cela devrait aussi être de nature à le renforcer dans son positionnement et son action, en ne le réduisant pas à un instrument « au service de » mais comme ensemblier de la profession, par sa désignation comme responsable de la préparation et de la mise en œuvre d'une politique publique.

- Enjeux du futur COP

Développer une stratégie partagée de la filière cheval, qui dépasse la diversité de ses composantes, en aidant la profession :

- comme aujourd'hui, à structurer les réponses à apporter aux défis que la filière doit relever ;
- dans un nouveau rôle, à se fédérer et à exprimer une vision commune portée par ses principaux représentants.

- Objectif

Inciter les maisons mères et la FFE à mieux coopérer par la mise en place d'une structure de type « bureau » au sein du CA de l'IFCE.

**Recommandation n° 2**

Avant la mi-parcours du prochain COP, mettre en place au sein d'un CA redéfini de l'IFCE une instance stratégique de concertation et de consultation de type « bureau » rassemblant les maisons-mères et la FFE et orientant l'activité des six conseils, comités et commission existants.

- Modalités

Dans cette perspective, l'IFCE tiendra un double rôle, qui devra être clairement perçu par les participants à la démarche :

- d'expert technique au service de la filière (mission d'ITA) ;
- et de partenaire ensemblier de la filière et des orientations qu'elle promouvra (mission d'État).

### **2.3.2. Consubstantielle à l'IFCE, la mission d'identification, de contrôle et de traçabilité des équidés doit impérativement être renforcée et l'outil SIRE modernisé**

- Éléments de contexte

Au titre des missions de l'État en matière de sécurité sanitaire et de traçabilité et par délégation de service public, l'IFCE recense les équidés présents sur le territoire national, leurs lieux de détention, leurs détenteurs et leurs propriétaires. L'établissement délivre en outre, contre redevance, les documents d'identification (passeports) des équidés non-inscrits dans un livre généalogique et, par délégation des organismes de sélection (OS), de ceux relevant d'une des 56 races gérées et 18 sous convention, en

appui à la sélection génétique et à la sécurisation des transactions. L'identification des chevaux est opérée au moyen de l'implantation d'une puce électronique et les informations correspondantes sont stockées dans une base de données sanitaires et zootechniques dénommée SIRE, principalement alimentée des informations collectées par les maisons mères et mutualisée avec les partenaires de la filière.

Nombre d'interlocuteurs entendus par la mission soulignent qu'avec 3,9 millions d'équidés répertoriés correspondant à 1 024 000 chevaux, ânes et poneys présents sur le territoire en 2020 (l'historique étant conservé) et 1,5 million de personnes recensées dont 10 000 nouveaux détenteurs par an, ce fichier centralisé constitue un « *héritage exceptionnel* », sans équivalent à l'étranger.

Au sein de l'établissement, le « comité SIRE » rassemble la diversité des acteurs pour les informer des évolutions réglementaires, notamment européennes, et des questions sanitaires ou relatives à l'outil. Il décide de qui paiera les services et propose la tarification applicable. Si une externalisation avait été un temps envisagée, son coût et son efficacité avaient été mal évalués et les membres du comité s'accordent désormais sur l'intérêt de conserver le SIRE dans l'institut, tout en lui ménageant la place particulière que ses spécificités justifient.

Support de l'une des missions essentielles de l'institut, la base SIRE nécessite une mise à niveau permanente. Elle présente néanmoins une série de fragilités, de faiblesses et même de défauts.

Une première fragilité est d'ordre juridique, la redevance perçue pour la délivrance des passeports établis à la norme européenne devant normalement faire l'objet d'un acte réglementaire. Or, il n'en est rien et la DGAI indique à la mission, qui en prend acte, qu'elle n'est pas prête à ouvrir ce dossier afin de « *ne pas soulever des difficultés qui n'existent pas aujourd'hui* ». En matière réglementaire, des retards d'intégration des dernières évolutions prévues par la loi santé animale<sup>10</sup> (par ex. le lieu de résidence habituel) étaient aussi à déplorer au moment de réalisation de la présente mission.

Une autre faiblesse concerne les informations présentes dans la base, qui forment une ressource stratégique pour la filière. Si le versement massif d'aides liées à la Covid-19 (20,5 M€) a donné l'occasion de régulariser les enregistrements de 6 000 équidés, la question se pose de la manière de mieux garantir la fiabilité des données en temps ordinaire ; en particulier les déménagements, retours d'exportation, changements de propriétaires ainsi que la radiation d'animaux que les éleveurs n'ont pas déclarés morts.

Défaut plus grave encore, la technologie même de l'outil est devenue obsolète. La version en vigueur du système d'information, SIRE 2, date de 1995 et malgré la maintenance effectuée, connaît de nombreux dysfonctionnements qui sur-mobilisent les équipes et expliquent en partie des délais de traitement déjà excessifs et encore croissants.

Souhaitée par tous les acteurs de la filière, une migration de la base et de ses applicatifs vers un univers web orienté client - propriétaires, éleveurs, sportifs, cavaliers et vétérinaires - permettra à terme, outre une meilleure qualité de service, une réduction des coûts de procédure. Le principe en a été acté dès 2008 et l'IFCE s'est depuis engagé dans la dématérialisation de certaines démarches (dans SIRE 3, sur la base d'une autre technologie, et interfacées avec SIRE 2), étant précisé que la réglementation européenne n'autorise pas une dématérialisation complète du passeport équin. À cet égard, la mission estimerait particulièrement utile que le MASA porte auprès de la Commission européenne une proposition de dématérialisation complète. En entretien, France Galop a parfaitement résumé les avantages que tous en retireraient et que beaucoup souhaitent : « *gain de temps et de moyens, renforcement de la sécurité (e-passeport, possibilité d'utiliser la blockchain<sup>11</sup>, respect du RGPD, contrôle des autorisations d'accès), complétude des informations requises et praticité.* ».

---

<sup>10</sup> Corpus de textes constitué par le règlement 2016/429 et des actes d'exécution et délégués subséquents.

<sup>11</sup> Technologie qui permet de garder la trace d'un ensemble de transactions, de manière décentralisée, sécurisée et transparente.

Avec un taux de démarches réalisées en ligne de moins de 28 % en 2021, la conversion de l'ensemble des usagers à un service dématérialisé prendra sans doute un peu de temps mais, pour le moment, les principales difficultés résultent plutôt de ce que la dématérialisation accuse des retards conséquents (e.g. : équidés d'origines non constatées...), de ce que certaines démarches n'ont été qu'incomplètement dématérialisées (e.g. : propriété de plus de quatre ou indivision, changement de propriété par un tiers, saillie à l'étranger...) et de ce que l'établissement n'est pas en capacité de donner suite aux diverses demandes de la filière (e.g. : e-passeport Weatherbys...). En pratique, des agents sont employés à recopier des données de SIRE 2 dans SIRE 3 et, au rythme courant et à moyens constants, près de 10 ans seraient nécessaires pour que la dématérialisation de l'existant soit achevée.

L'une des premières causes de ces multiples complications tient à l'insuffisante capacité d'ingénierie de l'établissement. Seul un renforcement de la maîtrise d'ouvrage métier (SIRE) et de l'assistance à maîtrise d'ouvrage (direction des systèmes d'information - DSI), dans le respect des autorisations d'emplois, permettra de mener à bien la dématérialisation. Le recrutement d'informaticiens se heurte toutefois à leur rareté et leur cherté à quoi s'ajoute, pour l'IFCE, le déficit d'attractivité lié à l'isolement du site de Pompadour (la ville la plus proche, Brive, se situe à 35 kms). Le recours au télétravail pourrait apporter une solution partielle ; elle devra être complétée en tant que de besoin par un recours à des prestataires externes pour contenir la démarche dans des délais satisfaisants.

En termes de financement du SIRE, les développements particuliers demandés par une association de race lui sont facturées au prix de revient, après accord de l'ensemble des partenaires, étant noté que le coût du paramétrage des outils varie grandement selon la fréquence de l'événement à enregistrer (saillie, insémination, naissance...). La comptabilité analytique permet désormais de déterminer précisément les coûts complets en investissement et en fonctionnement, y compris donc les coûts salariaux et la quote-part des fonctions transverses. Ainsi, le service est à l'équilibre en moyenne glissante et donc autonome financièrement. Le chiffre d'affaires global s'est établi à 9,09 M€ en 2021 et l'IFCE consacre chaque année 0,5 M€ aux investissements du SIRE.

Le coût de l'achèvement de la dématérialisation est évalué par l'IFCE à 9,6 M€, soit un investissement d'environ 2 M€/an sur la durée du prochain COP. L'établissement estime pouvoir financer jusqu'à 1 M€/an sur les recettes du SIRE, à tarifs constants, et une part des excédents de 2021 et de celui prévu en 2022 pourront aussi y être consacrés. Au final, le financement serait assuré pour 5 M€ par les revenus spécifiques du SIRE et le solde de 4,6 M€ pourrait être financé par une majoration temporaire des tarifs du SIRE.

Le SIRE en tant que service mérite aussi considération. L'équipe des 90 agents qui y sont affectés assurent annuellement 110 000 appels téléphoniques et effectuent 840 000 opérations administratives et 80 000 changements de propriétaires. Le service est engagé dans plusieurs démarches qualité (enquêtes de satisfaction, application des normes ISO 9000, candidature au Label Marianne). Malgré ces chiffres et ces orientations positives, le service peine à répondre à l'ensemble des demandes dans des délais satisfaisants, résultant pour partie d'un taux d'encadrement relativement faible. De plus, en 2021, 6 agents recrutés en CDD hors plafond d'emplois exercent des missions relevant pour partie de la responsabilité des OS (règles de croisement) et 9 prévus à l'échéance du COP. Un audit permettant d'améliorer l'efficacité et l'efficience globales du service serait de nature à conforter l'opération proposée ici d'achèvement de la dématérialisation dans la durée du COP 2023-2027.

En termes de perspectives d'activités, plusieurs points sont également à signaler.

La loi du 1<sup>er</sup> décembre 2021 visant à lutter contre la maltraitance animale et à conforter le lien entre les animaux et les hommes prévoit qu'un certificat d'engagement et de connaissance des besoins spécifiques de l'espèce sera nécessaire quand la détention ne relève pas d'une activité professionnelle, ce qui crée une nouvelle obligation pour le propriétaire d'équidé en cas de changement de lieu de détention puisque ce dernier doit s'assurer que le nouveau détenteur a attesté de ses connaissances. De plus, l'article 21 de la même loi instaure l'obligation d'inscrire la névrotomie dans le document d'identification des équidés et dans la base SIRE.

La mise en œuvre de ces nouvelles obligations pourrait conduire à utiliser de nouvelles puces recelant les informations souhaitées ainsi que, par exemple et pour le compte de la DGAI, les informations de suivi de la maladie chez les équidés. La perspective de puces de nouvelle génération, en lien avec le développement de la génomique (cf. 2.4.2.), pose la question de la capacité à terme d'exploitation des données (« *big data* »).

Enfin, le SIRE reçoit des demandes d'appui à l'international et il est regrettable que l'établissement ne soit pour l'heure pas en capacité d'y donner suite, ce qui contribuerait à un plus grand rayonnement de l'établissement, au bénéfice de l'ensemble de ses composantes comme de la filière.

Les faiblesses et les manques constatés ainsi que les perspectives de court et moyen terme identifiées placent le SIRE dans une situation tendue au regard de la mission de sécurisation de la filière équine et d'accompagnement des sociétés de race avec, en premier lieu, un risque technologique sérieux. Elle appelle une action rapide, prioritaire et d'envergure pour la mise à niveau et le renforcement du service et de l'outil SIRE, tant logicielle que fonctionnelle.

- Enjeux du futur COP

Mise en place pour l'État et pour la filière d'un système performant d'identification des équidés, à jour technologiquement et répondant à l'évolution des politiques publiques ainsi qu'aux attentes des professionnels.

Retour pour l'établissement des efforts consentis en matière de cessions immobilières pour la mise à niveau de ses outils de production (en articulation avec la satisfaction des besoins en matière d'immobilier et d'équipements).

- Objectifs

Dans une situation caractérisée par son caractère complexe et systémique, mobiliser tous les moyens possibles et nécessaires pour, dans la durée du COP :

- assurer l'exhaustivité et la fiabilité de la base de données des équidés présents sur le territoire national ;
- dématérialiser l'ensemble des démarches qui peuvent l'être et porter auprès de la Commission européenne une proposition de dématérialisation complète du livret équin ;
- répondre à la demande commerciale solvable de la profession pour des services complémentaires au réglementaire ;
- examiner la possibilité et l'opportunité de répondre aux sollicitations de l'étranger et le cas échéant y donner suite.

Recommandation n° 3

Dans le pas de temps du COP 2023-2027, faire migrer la base de données et tous les applicatifs sur des technologies récentes, achever la dématérialisation complète de toutes les démarches susceptibles d'être effectuées en ligne, répondre aux demandes de prestations de la profession et, lorsque ce sera possible, aux demandes institutionnelles provenant de l'étranger ; faire évoluer le service SIRE en conséquence, toujours dans un objectif de qualité mesurable du service rendu.

- Modalités

Réaliser préalablement un audit du SIRE actuel afin de déterminer les moyens humains et financiers et l'organisation permettant d'assurer les prestations internes et les achats de services qui seront nécessaires.

### **2.3.3. L'IFCE a un rôle à jouer dans la mise en place du nouveau paysage réglementaire en matière de santé et de bien-être des animaux**

- Éléments de contexte

Actuellement, l'IFCE est dans l'impossibilité d'exercer la totalité des missions de contrôle en matière d'identification des équidés que la DGAL souhaiterait lui confier (cf. 1.4.2. - Objectif 2.2). Dans ces conditions, il conviendrait de lever ces difficultés avec l'appui de la DGAI et de l'Agence Nationale de Traitement Automatisé des Infractions (ANTAI) afin de rendre ce dispositif de sécurisation sanitaire encore plus efficace.

Par ailleurs, la contribution de l'IFCE aux missions de la DGAI porte aussi sur le bien-être animal et les problématiques sanitaires. La direction générale souhaiterait pouvoir s'appuyer plus encore sur ses services à l'avenir.

En effet, deux lois viennent profondément transformer le paysage réglementaire, dont l'application appelle un relais.

Entrée en vigueur en avril 2021, la « loi de santé animale » (LSA) est en fait un corpus de textes constitué par le règlement 2016/429 et des actes d'exécution et délégués subséquents qui viennent en préciser les modalités d'application. Elle remplace et étend les règles de l'Union européenne existantes en matière de santé animale et réunit la plupart d'entre elles en un acte unique plus simple (par l'abrogation de 39 directives) qui nécessitera des adaptations de la réglementation nationale.

Cette loi fixe des exigences relatives à l'identification et l'enregistrement des animaux et à la certification et la traçabilité de leur circulation ainsi que celle de certains produits animaux (sperme, ovules, embryons...); à la prévention des maladies et la préparation aux foyers potentiels de maladie par l'utilisation d'outils diagnostics, la vaccination et les traitements médicaux; à l'entrée des animaux et produits animaux sur le territoire de l'UE et leur circulation à l'intérieur de l'UE; et à la lutte contre les maladies et leur éradication, y compris les mesures d'urgence comme les restrictions à la circulation des animaux, la mise à la réforme et la vaccination.

Ces règles s'appliquent aux équidés (qu'ils soient ou non animaux de rente) et, si elles ne couvrent pas directement le bien-être animal, y contribuent cependant. De plus, la LSA clarifie les responsabilités des opérateurs, vétérinaires, laboratoires et autorités compétentes, en accentuant la responsabilité des opérateurs. Simultanément, elle établit une nouvelle catégorisation des maladies en définissant les modalités de gestion associées et fixe une liste de 63 maladies (combinaisons maladie/espèce) réglementées, réparties dans cinq différentes catégories (contre trois auparavant au niveau national).

Ainsi, à titre d'exemple de responsabilisation des acteurs, l'anémie infectieuse qui implique l'abattage de l'animal et l'indemnisation du propriétaire est désormais à la charge de la filière et non plus de l'État. Il est donc nécessaire de mettre en place des accords collectifs pour prévoir les modalités de surveillance et de lutte contre les maladies. L'utilité d'une démarche d'appui à la réflexion sur la une approche collective et concertée, si ce n'est à terme d'interprofession du cheval, s'en trouve renforcée.

De même, afin de répondre à l'exigence de traçabilité des animaux et des produits animaux, des contrôles doivent être mis en place. Ils concernent, d'une part, l'obligation, effective dès 2024, de déclaration d'un lieu habituel de détention de l'animal, en l'occurrence du cheval, et d'autre part, les centres de reproduction et de détention des produits germinaux, dont un arrêté viendra préciser les modalités d'organisation.

Parmi les évolutions qu'apporte la loi sur le bien-être animal, certaines impactent aussi l'IFCE. Dans le sillage du rapport de la mission gouvernementale sur le bien-être des animaux de compagnie et des équidés réalisé par le député Loïc Dombreval, et remis en juin 2020, une loi visant à lutter contre la maltraitance animale et à conforter le lien entre les animaux et les hommes est parue le 30 novembre 2021. Elle fait également suite à la stratégie nationale relative au bien-être animal qu'avait initiée l'ancien ministre en charge de l'agriculture, M. Stéphane Le Foll, et qui a donné lieu à une évaluation en 2021 puis à une actualisation avec le concours notamment du CGAAER mais aussi celui, apprécié, de l'IFCE.

Un premier décret d'application de cette loi, paru le 19 juillet 2022, modifie le code rural et de la pêche maritime en instaurant, en ce qui concerne les équidés et pour les professionnels, l'obligation d'attester d'une connaissance des besoins spécifiques de l'espèce et, pour les autres détenteurs, de justifier d'un certificat, délivré par les organismes professionnels de la filière équine, « *d'engagement et de connaissance* » des besoins physiologiques, comportementaux et médicaux des animaux, des obligations relatives à leur traçabilité, leur identification et leur conditions de transport ainsi que des implications financières et logistiques afférentes, tout au long de leur vie. En signant ce certificat, le détenteur de l'équidé s'engage expressément à respecter les besoins de l'animal.

D'autres dispositions nécessitent encore la prise d'actes réglementaires :

- l'obligation, imputable au vétérinaire, d'inscription de la névrotomie<sup>12</sup> dans le document d'identification des équidés et dans la base SIRE.
- une nouvelle procédure de vente forcée est introduite qui permet sous certaines conditions à un détenteur de vendre l'animal lorsque, après mise en demeure de son propriétaire pour défaut de paiement, inaptitude ou incapacité de l'animal d'accomplir les activités pour lesquelles il a été élevé, il ne récupère pas son équidé.
- la loi renforce la lutte contre le dopage en élargissant le type de lieux où les contrôles peuvent avoir lieu sur les animaux en cycle de compétition, comme cela se pratique déjà en courses. Elle interdit également les manèges vivants à poneys.

- Le rôle attendu de l'IFCE

Dans ce contexte réglementaire en pleine mutation, l'IFCE, en raison de ses compétences et activités sur le terrain, a un rôle certain à jouer en tant qu'auxiliaire de la DGAI dans l'application de ces nouvelles normes, notamment en tant que « sentinelle ». Mais si sur le plan stratégique la participation de l'IFCE ne fait pas question, il pourrait en aller autrement sur le plan réglementaire, car la santé animale n'entrerait pas dans ses missions, ce qui pourrait fragiliser son intervention.

Pour la mission toutefois, ce point mériterait qu'une expertise juridique soit conduite. En effet, l'une des six missions mentionnées dans le COP s'intitule précisément « Sécuriser la traçabilité sanitaire ». De plus, la loi dite « d'avenir de l'agriculture » du 13 octobre 2014 permet par son article 55 l'assermentation d'agents de l'IFCE : « *3° Compléter la liste des personnes habilitées à rechercher et à constater les infractions dans le domaine de la santé animale ou végétale, de la protection des animaux, de la sécurité sanitaire de l'alimentation et de la mise sur le marché, de la vente ou de la cession, de l'utilisation et du stockage des produits phytopharmaceutiques, en précisant le champ de leurs compétences et les pouvoirs dont elles disposent* ». En conséquence de cette loi, l'ordonnance n° 2015-616 du 4 juin 2015 vient modifier, par son article 3, les articles 212-13 et 212-14 du livre II du code rural et de la pêche maritime en précisant : « *Les agents de l'Institut français du cheval et de l'équitation, désignés par le directeur général de cet établissement, ont qualité pour rechercher et constater, sur l'ensemble du territoire national, les infractions aux dispositions de la sous-section 2 et aux textes réglementaires pris pour son application ainsi qu'aux dispositions du droit de l'Union européenne ayant le même objet relatif à l'identification des équidés et des camélidés.* ».

- Sur les difficultés de recenser les équidés morts et donc d'évaluer le cheptel français

En fait, la difficulté pour connaître la date de la mort d'un équidé et, partant, pour évaluer le nombre d'équidés présents à un moment déterminé sur le territoire ne vient pas tant des abattoirs que des équarisseurs. Seul un renforcement des contrôles pourrait pallier cette difficulté.

---

<sup>12</sup> Section chirurgicale d'un nerf pratiquée le plus souvent pour combattre certaines névralgies affectant les pieds du cheval.

#### Recommandation n° 4

*(Pour les tutelles)* Demander à la Direction des affaires juridiques du MASA de s'assurer de la complétude des dispositions juridiques permettant à l'IFCE de contribuer pleinement aux missions en matière d'identification, de santé et de bien-être des animaux pour permettre la mise en œuvre de toutes les dispositions prévues par la réglementation, et sinon les consolider.

### **2.3.4. L'appui au sport de haut niveau : des tensions persistent entre la FFE et l'IFCE en dépit de collaborations effectives**

#### ▪ Éléments de contexte

Les relations actuelles entre l'IFCE et la FFE restent empreintes de tensions persistantes héritées notamment de la volonté de la fédération de reprendre les missions exercées par l'ex-ENE, école dont elle avait jadis par ailleurs déjà contesté le positionnement qu'elle jugeait concurrentiel avec son offre de formation. Une tentative de conventionnement entre les deux structures ayant échoué préalablement à la conclusion du COP actuel, une annexe spécifique lui a été ajoutée pour formaliser les modalités de leur collaboration et plus précisément détailler les actions attendues de l'IFCE pour accompagner la mise en œuvre par la FFE de son projet de performance fédéral (PPF). Le bilan de ces actions tel qu'il vient d'être tiré par les deux parties prenantes le 13 avril dernier au cours du comité de pilotage mis en place pour suivre les actions du COP semble montrer, qu'en dépit de la posture politique adoptée par la FFE considérant l'appui de l'IFCE au sport de haut niveau comme trop faible au regard de la subvention pour charges de service public (SCSP) que lui alloue le ministère des sports (quelque 6,9 M€ pour 2022)<sup>13</sup>, les collaborations effectives mise en œuvres au cours du COP ont dans l'ensemble été conformes au cadrage retenu dans l'annexe précitée, voire sont allées au-delà. Elles se sont, de surcroît, déroulées dans un climat de travail satisfaisant qui tient certes aux bonnes relations interpersonnelles qu'entretiennent le président de la FFE, M. Serge Lecomte, et le directeur général de l'IFCE, M. Jean Roch-Gaillet ; mais qui résulte aussi très certainement de la fluidité des relations de travail constatée sur le terrain.

Pour autant, la fédération se montre assez critique sur le rôle joué par l'IFCE au sein de la filière équine. Elle le considère plus comme un démembrement du bureau du cheval du ministère chargé de l'agriculture que comme un véritable institut technique au service de la filière tout en déplorant qu'il ne contribue pas davantage à la structurer (cf. supra).

Pour la FFE, l'apport de l'IFCE réside principalement dans la mise à disposition d'infrastructures et d'équipements dont elle souligne par ailleurs la vétusté et la nécessité de les rénover, ainsi que de personnels, en particulier de soigneurs.

Parmi les disciplines reconnues de haut niveau (cf. arrêté du 2 avril 2019), sept concernent l'équitation et relèvent de la FFE. Pour accompagner la FFE dans la réalisation de sa stratégie fédérale, l'IFCE accueille à Saumur un pôle France de concours complet (jeunes et seniors) et un pôle France de voltige. Ces pôles accueillent des sportifs qui bénéficient sur place des moyens et des compétences dont ils ont besoin pour mener à bien leur projet de développement tant sportif que professionnel (grâce notamment à une offre de formation diplômante qui touche une dizaine de personnes chaque année).

En outre, il apporte son soutien à la discipline du para-dressage avec la mise à disposition d'infrastructures, de chevaux et de moyens humains et notamment l'expertise d'écuyers du Cadre noir.

Établissement de référence dans le réseau « Grand INSEP » et labellisé<sup>14</sup> comme tel, l'IFCE apporte une contribution particulièrement appréciée aux performances des cavaliers français.

---

<sup>13</sup> La mission de contrôle de la FFE conduite récemment par l'IGESR (août 2020) évalue effectivement ce soutien, sur la base d'une note remise par l'IFCE, à quelque 470 K€ nets par an sur un montant global de crédits publics avoisinant les 2,58 M€, le coût annuel de la politique sportive de haut niveau s'établissant quant à lui à 5,48 M€. Mais il faut souligner que cette SCSP correspond en fait au financement de l'ex-ENE d'avant la fusion avec les Haras nationaux pour former l'IFCE et n'est donc pas fléchée en soutien à la FFE dans la mise en œuvre de son projet fédéral.

<sup>14</sup> Le label « grand INSEP » est une marque de qualité attribuée par le Comité du label à des centres qui répondent aux exigences de la performance de haut niveau, après une évaluation globale et sur site des conditions d'accueil des sportifs de haut niveau.

En complément de ce dispositif, La FFE vient d'adresser un cahier des charges à l'IFCE afin que ce dernier accueille un pôle France en para-dressage. Cette demande est en cours d'expertise par l'IFCE mais ne pourra véritablement être prise en compte que dans le cadre du nouveau COP et du scénario global qu'il aura retenu en termes d'effectifs. Pour sa part, la mission considère qu'il constitue le prolongement logique du soutien qu'apporte déjà l'établissement au para-dressage.

Enfin, un motif d'inquiétude a été porté à l'attention de la mission en ce qui concerne le site de l'hippodrome de Verrie à Saumur et son utilisation par la FFE. Il est en effet prévu que cette infrastructure soit portée par un GIP associant, outre l'IFCE, toutes les parties prenantes sur place dont les collectivités territoriales, ce qui pourrait peser sur ses conditions d'utilisation.

- Enjeux du futur COP

Dans le cadre de la politique en faveur du sport de haut niveau définie par l'État et impulsée par le ministère chargé des sports et ses établissements, le principal enjeu réside dans la détermination de la hauteur du soutien de l'IFCE au projet de performance fédéral de la FFE. L'apport de l'IFCE consiste principalement en la mise à disposition d'infrastructures, de chevaux, de cavaliers du Cadre noir et d'experts d'une part et à offrir une haute qualité de service d'autre part. Or, pour améliorer cette qualité, voire simplement la maintenir dans le cas des infrastructures considérées comme vieillissantes, il est important que l'IFCE se saisisse des marges financières dont il dispose pour investir et augmenter sa plus-value dans la réalisation des objectifs publics assignés au sport de haut niveau. Il est, de plus, essentiel qu'il conserve le label « grand INSEP » en 2023 lors de son renouvellement puisque l'audit qui le précédera permettra de mesurer les progrès réalisés dans l'accueil des sportifs. Enfin, il devra tenir le plus grand compte du plan « héritage 2024 » mis en œuvre par l'État dont la finalité est de faire vivre l'esprit et les acquis des jeux Olympiques et Paralympiques de Paris avant, pendant et surtout au-delà de leur tenue.

- Objectifs

- Fixer le cadre précis des actions attendues de l'IFCE au bénéfice de la réalisation des objectifs de politique publique en matière de sport de haut niveau et en réponse aux besoins de la FFE y compris sur sa demande concernant le para-dressage (nature des actions, cible de résultats attendus, conditions de réalisation...) ainsi que les modalités de leur suivi ;
- Offrir une qualité de service à la hauteur des attentes définies conjointement avec la FFE et notamment moderniser les infrastructures mises à disposition ;
- Obtenir le renouvellement du label « grand INSEP ».

Recommandation n° 5

Mettre à disposition des sportifs de haut niveau des infrastructures adaptées, propres à favoriser leur performance sportive telle que visée par l'État et portée par la FFE, et pour ce faire, mettre les infrastructures au niveau des meilleurs standards reconnus.

- Modalités

- Annexer au prochain COP une liste des actions attendues de l'IFCE pour accompagner la mise en œuvre du projet de performance fédéral porté par la FFE.
- NB : cette proposition qui, a priori, peut sembler peu conforme à la philosophie et à la lettre d'un COP entre l'État et son opérateur (la définition de ce cadre contractuel emprunte généralement la voie conventionnelle) vise à éviter d'inutiles tensions entre les deux protagonistes.
- Arrêter un plan pluriannuel d'investissements sur la durée du COP.

### **2.3.5. La valorisation du patrimoine matériel et immatériel : mieux conserver et valoriser pour mieux transmettre**

- **Éléments de contexte**

Le patrimoine de l'IFCE est constitué des apports du Cadre noir avec sa pratique de l'équitation de tradition française, mais aussi de ceux des haras nationaux (conduite d'attelages traditionnels, bâtiments pour certains inscrits ou classés « monuments historiques », véhicules hippomobiles...). Il s'incarne ou se décline dans des marques, - plus particulièrement Cadre noir, Haras nationaux - qui sont autant de signes de reconnaissance et de prestige, tant en France qu'à l'étranger. Il lui confère donc une réelle visibilité mais aussi et surtout une responsabilité au regard des attentes sociétales en matière de transmission. C'est à la fois une chance et un fardeau, financier notamment, un moyen de valoriser la filière dans son ensemble et une obligation de le conserver pour mieux le transmettre.

Le COP en vigueur a pleinement intégré cette dimension patrimoniale, en prévoyant notamment la création d'un comité « culture, patrimoine et UNESCO », intervenue à la fin de l'année 2020. Son rôle est de proposer au conseil d'administration de l'IFCE une stratégie et un plan d'actions.

En outre, le comité apporte son assistance technique à la Mission Française pour la Culture Équestre (MFCÉ), association créée en 2019 par la FFE et l'IFCE sous l'égide du ministère chargé de la culture, pour suivre l'inscription de l'ETF sur la liste du patrimoine culturel immatériel de l'humanité de l'UNESCO, intervenue dès 2011. À l'occasion de son renouvellement, le comité s'est transformé en « bras armé » de la MFCÉ en évitant ainsi d'instaurer une concurrence stérile entre deux entités partageant sur ce champ-là le même objet.

Ce label de l'UNESCO est prestigieux mais il est en contrepartie très exigeant. Il importe en effet pour le porteur du label de démontrer que le patrimoine culturel immatériel ainsi distingué est bien vivant.

Or, force est de constater que si l'ETF bénéficie de soins attentifs grâce à l'apport essentiel du Cadre noir, il n'en est pas de même pour le patrimoine matériel qui nécessite des mesures de conservation et de restauration significatives, sans doute freinées jusque-là par des contraintes techniques ou par d'autres urgences.

L'objectif premier est de garder ce patrimoine vivant pour les générations actuelles et futures et donc d'utiliser tous les canaux et vecteurs de diffusion possibles : les musées exposant notamment le patrimoine matériel constitué par les véhicules hippomobiles et les accessoires nécessaires à la pratique de l'équitation comme les selles etc., les bibliothèques avec leur fonds d'archives et de documentation, l'exploitation des marques haras national et Cadre noir...

À cela s'ajoutent la nécessité de développer la formation et la recherche pour ancrer notamment ces pratiques dans le champ de la connaissance et des savoirs, et cela dans une perspective de valorisation très large en visant un rayonnement tant local et national qu'international.

Outre ce patrimoine culturel, il convient également de mentionner le rôle que joue l'IFCE en matière de biodiversité à travers sa participation au Groupement d'Intérêt Scientifique (GIS) « cryobanque nationale » dont l'objet est de conserver un échantillon représentatif de la diversité génétique des principales espèces d'élevage (semence et embryons). Ce rôle de conservation du patrimoine génétique des équidés, qui concerne aussi bien les races menacées d'extinction, les animaux présentant des caractéristiques originales que ceux représentatifs des races à fort effectif, constitue donc un enjeu majeur à la conjonction des besoins scientifiques avec le développement de la génomique et des attentes sociétales en matière de préservation de la diversité du vivant.

- **Enjeu du futur COP**

En mobilisant toutes les ressources disponibles et en s'appuyant sur l'ensemble des acteurs concernés, l'IFCE s'attachera à valoriser le patrimoine national tant matériel qu'immatériel dont il est détenteur au bénéfice de la filière équine dans son ensemble et, au-delà, de la société toute entière.

- Objectifs

- Conserver, restaurer, transmettre et valoriser le patrimoine matériel.
- Valoriser le savoir-faire du Cadre noir en matière d'ETF (formation, manifestations et démonstrations...) y compris à l'international, et renouveler l'inscription de l'ETF au patrimoine culturel immatériel de l'humanité par l'UNESCO, en lien étroit avec la MFCÉ.

- Modalités

- Établir un plan de restauration du patrimoine matériel, en mobilisant tous les leviers existants, en particulier celui du mécénat ;
- Développer une stratégie de valorisation de l'ETF à travers la marque Cadre noir y compris à l'international ;
- Définir un plan pluriannuel d'investissement ;
- Élaborer un plan d'actions destiné à décliner la stratégie de valorisation de la marque Cadre noir.

## **2.4. Conforter les missions d'institut technique agricole au service de la filière**

Cette partie du rapport analyse et dresse des perspectives pour les différentes missions de l'institut au service de la filière : le développement économique, la recherche-innovation et l'emploi et la formation.

### **2.4.1. Renforcer l'appui au développement économique de la filière**

- Éléments de contexte

La filière équine génère plus de 11 milliards d'euros (Mds€) par an de flux financiers dont notamment 9,76 Mds€ par les courses, 1,05 Mds€ par le sport-loisir et 147 M€ par le commerce de viande chevaline. Ces flux couvrent les activités d'élevage (production), de valorisation de la production (commerce), d'utilisation (les courses, l'équitation, le travail (portage, traction ...), les compétitions équestres, la viande chevaline) ainsi que les échanges extérieurs. La filière équine représente aussi 66 000 emplois exercés à titre principal et 80 000 exercés en tant qu'activité secondaire, majoritairement par des dirigeants, sachant que la filière ne compte que 30 000 salariés.

Pour contextualiser encore davantage l'économie de la filière au sortir de la Covid-19, il apparaît que les activités équinées observées sur la période 2019-2021 ont renoué en 2021 – après un repli en 2020 dans plusieurs secteurs d'activités, notamment pendant les périodes de confinements – avec des tendances haussières déjà observables avant la crise. Ainsi, le niveau d'activité s'est avéré vite retrouvé, voire dépassé, dans les secteurs de l'élevage (+6 % de saillies, notamment pour les chevaux de sport-loisir), les paris hippiques en ligne et les centres équestres (hausse en 2021 confirmée en 2022). Cette reprise s'est révélée par contre plus timide - même si c'est pour retrouver les niveaux de 2019 – dans le commerce des chevaux de travail et de sport, les courses hippiques et les paris hippiques en PMU. Enfin, les segments de l'élevage de trotteurs, de l'export vers les pays tiers et celui de la viande chevaline ont décliné par rapport aux résultats enregistrés antérieurement à la crise Covid-19. En matière d'emplois, la crise sanitaire n'a pas entraîné de licenciements mais freiné les recrutements ce qui peut impacter maintenant certains segments mis en tension. S'agissant des chiffres d'affaires des entreprises, ils ont été grevés en 2020 par l'arrêt temporaire des activités, les résultats finalement enregistrés en fin d'année étant relativement préservés grâce aux économies de charges ainsi qu'aux mesures d'aides versées par l'État, notamment celles instruites par l'IFCE (20,5 M€).

Si le développement économique désigne l'ensemble des transformations techniques, sociales, territoriales, démographiques et culturelles accompagnant la croissance de la production et de l'activité, alors il peut être considéré que toutes les missions menées par l'IFCE participent au développement économique de la filière. Les demandes de la filière émergent au sein des conseils et comités, lieux d'échanges et de concertation bien appropriés par les professionnels. Ces conseils et comités arbitrent et priorisent la mobilisation des moyens des pôles opérationnels de l'IFCE (formation, recherche et développement, équitation de tradition française & sport de haut niveau). Par exemple, la gouvernance

des observatoires a été confiée au comité de filière en lien avec le Conseil emploi-formation.

La réponse de l'IFCE à la problématique de l'appui au développement économique de la filière équine s'organise actuellement autour de cinq axes :

- la formation professionnelle : l'action de l'IFCE contribue à la pérennisation des entreprises équestres, par l'accompagnement à la professionnalisation des acteurs de la filière ainsi qu'à la réduction des tensions qui peuvent parfois émerger sur certains secteurs d'emploi. Une réflexion est en cours sur les compétences transversales en matière de formations longues (exemple : refonte des UC<sup>15</sup> 1 et 2 du DES) afin d'y ajouter des compétences de gestion d'entreprise, gestion à la fois économique et humaine ;
- la connaissance de l'économie de la filière : l'IFCE produit un panorama économique et financier des entreprises équines ;
- les travaux de recherche, la diffusion des connaissances, l'innovation : ce volet constitue un vecteur d'adaptation des acteurs économiques de la filière équine aux principaux enjeux susceptibles de les impacter à moyen ou long terme. Il peut relever d'une activité interne à l'IFCE, qui a vocation à maintenir et développer ses propres capacités de recherche et développement tout en s'entourant de partenaires pertinents. Il peut aussi relever d'une politique de soutien à la recherche comme ce peut être actuellement le cas via les appels à projets du Conseil scientifique que l'IFCE finance, à hauteur de 1,2 M€ par an, ou par la labellisation de projets pour le compte d'autres financeurs.

En matière d'innovation, il convient de souligner le rôle de l'IFCE dans le cadre de son partenariat avec Hippolia, le pôle de compétitivité de la filière équine qui peut constituer un moteur de croissance et d'emplois en accompagnant et en soutenant les entreprises membres dans la mise en marché de nouveaux produits, services et procédés issus des résultats des projets de recherche ;

- les travaux prospectifs et de veille menés par l'IFCE et prenant en compte les dimensions régionales, nationale, européenne voire mondiale sont essentiels pour permettre une expression éclairée des besoins des professionnels, notamment au sein des six conseils et comités de concertation ;
- les délégations territoriales sont les relais et les interlocuteurs en régions des collectivités et des socioprofessionnels. Ils mobilisent en tant que de besoin l'expertise et les moyens de l'IFCE et transmettent les sollicitations aux pôles nationaux. Elles optimisent l'accompagnement de projets filière en apportant des plus-values techniques et économiques aux acteurs socioprofessionnels (recherche, développement, formation, rayonnement). Ce maillage territorial contribue à l'acquisition d'une connaissance fine du réseau d'acteurs.

D'autres activités de l'IFCE sont des supports au développement économique de la filière :

- les contrôles réalisés par l'IFCE contribuent à sanctionner les fraudeurs ou les négligents qui fragilisent économiquement la filière en déséquilibrant les marchés. Le rapprochement avec les services de l'État et autres institutions publiques (MSA, DGCCRF, DD(ETS)PP dans sa double dimension emploi et contrôles sanitaires) afin de les aider à identifier les fraudeurs sur cette partie économique peut constituer un axe de développement.
- Le SIRE a comme objectif l'enregistrement des propriétaires et détenteurs pour une meilleure visibilité des acteurs économiques de la filière. Son action d'identification contribue indirectement à favoriser le développement économique de la filière.

- Enjeux du futur COP

Le principal enjeu en matière économique pour l'IFCE porte sur une montée en puissance de l'accompagnement scientifique (au sens notamment des sciences économiques), technique et communicationnel des segments et des entreprises de la filière équine pour l'amélioration de leur compétitivité « prix » et « hors prix ». Les questions de la professionnalisation des éleveurs, de la

---

<sup>15</sup> Unités capitalisables.

recherche-développement-innovation, des évolutions sociétales (bien-être animal...), de la veille prospective... constituent des sujets à traiter sous réserve qu'ils puissent être déterminés par les acteurs de la filière siégeant au sein des conseils et comités institués au sein de l'IFCE, et en particulier le Comité filière, mais aussi par les tutelles.

- Objectifs

Ces enjeux pourraient être déclinés sur les objectifs suivants :

- Affiner le recueil et les conditions d'analyse des données micro-économiques ;
- Connaître les modèles économiques efficaces et pertinents appliqués dans les différents segments d'activité de la filière équine (en priorité dans celui de l'élevage) et communiquer en direction de l'entrepreneuriat ;
- Introduire de nouvelles innovations notamment à travers le déploiement de solutions plus efficaces se traduisant *in fine* par un renforcement de la productivité, des réductions de coûts, l'amélioration de la qualité des « biens » et services offerts... ;
- Développer les systèmes de veille et d'alerte aux plans économique, sociétal...

afin de rendre la filière plus agile, mieux à même de bénéficier d'externalités positives ou des facteurs macro-économiques qui pourraient lui être favorables.

- Modalités

Fixer dans le prochain COP les objectifs priorités de l'IFCE en matière d'appui au développement économique et les indicateurs à utiliser pour mesurer l'atteinte des résultats escomptés selon un calendrier ou jalonnement temporel préétabli afin de pouvoir, le cas échéant, apporter les mesures correctives nécessaires à leur réalisation.

La poursuite de ces objectifs pourra, par exemple, s'appuyer sur des actions qui pourraient être les suivantes :

- En matière de recueil et d'analyse de données micro-économique, l'IFCE pourra s'attacher à constituer une base unique d'acteurs économiques, par consolidation de listes administratives et professionnelles, appariée avec des sources de données administratives individuelles confidentielles (déclarations fiscales et sociales des entreprises), en s'appuyant sur le centre d'accès sécurisé aux données (CASD). L'utilisation de cette base permettra *in fine* de mieux caractériser les entreprises équines (emplois générés, surfaces valorisées, richesse créée, rentabilité, activité internationale) et analyser leur hétérogénéité (performances, résilience des modèles économiques) ; produire des agrégats macro-économiques (chiffres d'affaires et valeurs ajoutées de la filière équine et de ses différents segments au niveau national et régional, contribution des activités équine au PIB de la France) ; mener des études thématiques (conséquences économiques de la crise sanitaire Covid-19 à moyen terme, conséquences du conflit ukrainien, analyse de la TVA collectée par les entreprises). D'autres sources administratives et données d'enquêtes disponibles pourront par la suite également être mobilisées (par exemple le RGA 2020) pour accroître les possibilités d'études économiques sur les entreprises équines.
- Pour intensifier le travail de veille et diversifier les sujets suivis, une organisation en réseau adaptée pourra être proposée et mise en place et le travail des équipes opérationnelles aura vocation à aboutir à la publication d'informations à caractère prospectif appropriée - dans leurs formats et leurs contenus - aux attentes des décideurs de la filière. Les thématiques majeures pouvant impacter le développement de la filière et qui feront donc l'objet d'une veille particulière pourront couvrir le développement durable, le changement climatique (atténuation et adaptation) ; l'acceptabilité sociale de l'utilisation du cheval par l'Homme dans le cadre d'activités sportives, de loisir ou de travail ; le bien-être animal avec prise en compte du concept « *one-welfare* » ; la santé avec prise en compte du concept « *one-health* » ; le renouvellement des générations de professionnels et d'équitants ; la place du sport dans la société...

## 2.4.2. R&D - innovation - transfert : maximiser l'appropriation des résultats de la recherche par les acteurs de terrain pour créer de la valeur

- Éléments de contexte

L'activité de recherche et développement-innovation de l'IFCE s'inscrit dans sa mission d'ITA. Elle inclut donc la dimension agricole des équidés et peut entrer en coopération avec d'autres filières sur des sujets d'intérêt commun. Il s'agit d'une recherche appliquée qui vise à l'amélioration des pratiques par l'expérimentation et l'expertise, en lien avec des entreprises innovantes. L'activité est conduite par le Pôle développement, innovation et recherche (DIR) organisé autour, d'une part, des missions de production de solutions et de savoirs et, de l'autre, de vulgarisation et transfert de connaissances scientifiquement validées, y compris des références technico-économiques. Ses observatoires, OESC et OMEFFE, réalisent des études socio-économiques et des synthèses au profit des acteurs de la filière afin d'en éclairer les décisions, dont notamment l'outil multimédia Équipédia et l'annuaire Écus, quand le service « e-connaissance » veille à la disponibilité et l'accessibilité des informations aux différents publics, en particulier en organisant environ 70 web conférences par an. Le pôle DIR recourt à quatre plateaux techniques de R&D, spécialisés respectivement en élevage (Chamberet), reproduction (Le Pin-au-Haras), traction animale et endurance (Uzès) et équitation et performance sportive (Saumur). Depuis 2018, un comité interne de suivi des demandes permet une meilleure coordination des réponses à apporter à la filière. Le pôle représente l'IFCE auprès de l'ACTA et du réseau Grand INSEP.

Le Conseil scientifique de la filière équine pilote l'activité de R&D et de valorisation-transfert au regard, en particulier, des attentes de la filière et, sous cet aspect, est plus orienté innovation que recherche fondamentale. Il rassemble une quarantaine de représentants professionnels, partenaires institutionnels et chercheurs. Après enquête auprès des acteurs de terrain, les représentants de la filière<sup>16</sup> lui soumettent les projets en réponse à un appel à projets annuel, dont la demi-douzaine de thématiques est renouvelée tous les cinq ans. Le conseil se prononce à la fois pour le fonds de recherche-innovation et pour le fonds Éperon.

La sélection peut s'avérer difficile quand l'un des membres n'y trouve pas d'intérêt direct. L'IFCE est ici confronté à une problématique classique des ITA dans leurs relations aux filières qu'ils servent car la recherche ne génère pas de réponse utilisable immédiatement, le pas de temps de la recherche étant d'environ huit ans contre trois ans pour un programme de développement. De plus, aucune vision globale n'émerge, en l'occurrence, de la filière équine, même si quelques-uns des membres du conseil (Le Trot, la SFET) se montrent plus ouverts à un décloisonnement. Ainsi, à défaut d'une expression forte des socio-professionnels, l'IFCE est contraint à la fois d'identifier les besoins de la filière puis de les satisfaire. La mission a également relevé que les tutelles n'ont exprimé aucune demande en matière de recherche-innovation ou de transfert sur la période du COP courant. En interne à l'IFCE, le Conseil scientifique entretient des liens avec celui de l'emploi et de la formation et d'autres seraient à développer avec le comité de filière, le comité SIRE et la commission génétique équine et asine (cf. ci-dessous).

L'établissement consacre annuellement de 1,2 M€ au financement des projets, dont 0,4 M€ du MASA. Éperon ne cofinance que les projets validés par le conseil et qu'il juge intéressants ou opportuns pour la filière. L'enveloppe du fonds de recherche-innovation est insuffisante pour servir toutes les demandes mais accompagne correctement tous les projets qui en valent l'effort. Actuellement, une soixantaine de projets sont en cours, parfois en partenariat, en particulier avec l'INRAE et en 2021, 12 thèses ont bénéficié d'un financement.

Tous les quatre ans, les ingénieurs de recherche sont auditionnés par le Conseil scientifique et les plateaux techniques sont audités, sans toutefois qu'il s'agisse d'une évaluation, le pôle DIR ne relevant par ailleurs pas du HCERES<sup>17</sup>. La publication de documents de transfert des connaissances correspond à une forte attente des membres du Conseil scientifique qui la suivent de près.

---

<sup>16</sup> L'IFCE peut être partenaire d'un projet soumis et s'il est retenu, le financement revient au projet et non à l'unité qui le porte. Il n'existe donc pas de risque de financement indirect de la structure IFCE par les projets.

<sup>17</sup> Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur.

Parmi les tendances actuelles en matière de recherche, on constate que la thématique du bien-être animal figure dans quasiment tous les projets présentés, soit plus qu'il n'y a d'équipes susceptibles de les conduire. Au sein du comité, un rapporteur *ad hoc* a été désigné mais dans le pôle DIR, un manque de compétences sur le bien-être animal, ainsi que sur l'éthologie, a contraint l'établissement à décliner plusieurs projets, bien qu'il s'agisse d'un axe majeur de travail pour l'avenir. On observe aussi une augmentation du nombre de sujets relevant des sciences humaines et sociales, qui font l'objet d'un volet distinct de l'appel à projets. Concernant la diffusion des connaissances, les canaux ont été resserrés au cours du COP actuel sur un correspondant en DT et des relais extérieurs spécialisés. Les observatoires quant à eux reçoivent sur la période récente plus de demandes de journalistes ou d'élus que précédemment et plutôt pour des études prospectives.

La posture et l'action de l'IFCE en matière de R&D-innovation-transfert, à l'écoute des besoins de la filière et au service de ses différents segments, est perçue comme tout à fait positive par nombre d'interlocuteurs entendus, qui d'autre part n'expriment dans l'ensemble que peu d'attentes relatives à la recherche-innovation-diffusion.

Aussi, la mission considère que pour le prochain COP, l'enjeu n'est pas de produire plus, mais mieux.

Quelques thématiques porteuses sont identifiées :

- le bien-être animal et, plus largement, l'acceptabilité sociale de l'utilisation des équidés pour les courses, le sport, le travail, les loisirs et l'alimentation ;
- les apports du cheval à l'agroécologie et à la lutte contre le réchauffement climatique ;
- l'adaptation des pratiques d'élevage à ce même réchauffement climatique ;
- la responsabilité sociale des entreprises et plus globalement leur contribution au développement durable - notamment, l'une des maisons-mères indique vouloir se comporter « en acteur citoyen » et prendre en compte les questions de pollution, en particulier celles liées au transport des équidés ;
- la génomique, un des rares sujets de recherche-innovation mentionné par plusieurs des interlocuteurs rencontrés.

En matière d'identification (cf. 3.1.2.), l'ISAG (International Society for Animals Genetics) définit le panel de marqueurs du génome utilisé, qui conditionne le type de puce utilisé. Actuellement de 14 microsatellites<sup>18</sup>, il devrait passer à 150 marqueurs SNP<sup>19</sup>. Avec l'homologation annoncée des puces SNP - d'une technologie complètement différente de celle des transpondeurs actuels - il deviendra possible de caractériser finement le génome des équidés<sup>20</sup>. Leur identification et leur contrôle en bénéficieront, mais aussi la recherche par le typage de gènes majeurs et des SNP liés à certaines aptitudes, ainsi que la gestion des ressources zoogénétiques<sup>21</sup> pour l'amélioration des races et la sauvegarde des patrimoines équin et asin.

La mission recommande en conséquence que l'IFCE finalise rapidement le travail engagé avec les OS et le choix des options, et prépare dès à présent la transition des microsatellites vers les SNP, à l'instar de certains de ses homologues européens.

L'IFCE devra poursuivre le travail en partenariat et confortera sa place d'ITA en développant des projets conjoints, notamment avec ses homologues de l'ACTA, sur des thématiques d'intérêt commun.

Enfin, le transfert de savoirs mobilise dès à présent une très large palette de vecteurs, dont seuls quelques exemples ont été cités plus haut. Il s'agit désormais de faire porter les efforts dans deux directions :

---

<sup>18</sup> Séquences d'ADN formées par une répétition continue de motifs.

<sup>19</sup> Single nucleotide polymorphism ou polymorphisme nucléotidique, i.e. variations mineures du génome.

<sup>20</sup> Il est en effet possible de génotyper jusqu'au génome entier d'un individu.

<sup>21</sup> En remplacement de l'utilisation des pédigrées, notamment lorsque les généalogies sont incomplètes.

- s'assurer que les résultats applicables de la recherche-innovation et les bonnes pratiques sont non seulement disponibles et accessibles, mais effectivement reçus par les différents publics cibles, en particulier en décentralisant la diffusion ;
- accompagner ces publics pour qu'ils se les approprient afin de les mettre en œuvre. Pour son pilotage, l'IFCE pourra ainsi franchir un saut qualitatif en passant de la mesure de la diffusion des savoirs à la mesure de son impact.

- Enjeux du futur COP

Promouvoir les bonnes pratiques et les innovations issues de la recherche et contribuer à l'optimisation de la gestion des ressources zoogénétiques, en tenant compte des attentes sociétales et de celles de la filière, en particulier les OS.

- Objectifs

- Produire des connaissances de référence scientifiquement fondées, diffuser des solutions innovantes, les transférer et accompagner leur appropriation par leurs divers bénéficiaires potentiels.
- Favoriser un continuum « recherche-formation ».
- Inciter les membres du comité scientifique à plus d'autonomie et les accompagner pour qu'à échéance du prochain COP, ils expriment leurs besoins et attentes partagés en matière de recherche-innovation-développement.
- Répondre aux besoins et aux attentes identifiés, concernant notamment les enjeux sociétaux (lutte contre le changement climatique, bien-être animal, usages du cheval...), et à ceux de la filière (agroécologie, adaptation au réchauffement climatique, responsabilité sociale des entreprises et développement durable, génomique...).
- Mettre en œuvre tous moyens possibles et nécessaires au transfert des connaissances et bonnes pratiques, en mesurer l'appropriation et la mise en œuvre effectives.

### **2.4.3. L'emploi et la formation / Des formations pour les professionnels et une interface pour les employeurs**

- Éléments de contexte

Passer d'une logique d'offre de formation à une logique de réponse aux besoins en compétences professionnelles de la filière tout en apportant un soutien aux acteurs publics et privés de la formation professionnelle, dont, notamment, la Fédération française d'équitation (FFE) et l'Association de formation et d'action sociale des écuries de course (AFASEC), telle a été la feuille de route fixée à l'IFCE au cours du COP actuel. Il lui était également demandé de se concentrer sur une offre de formation professionnelle de haut niveau certifiante et diplômante (autrement dit, de formation continue qualifiante) tout en tendant à devenir un centre de ressources et d'expertise en termes d'ingénierie de formation. Pour ce faire, il s'est appuyé sur un conseil de la formation renouvelé, transformé opportunément en 2019 en conseil de l'emploi et de la formation, et qui, à l'instar des autres conseils, comités et autre commission animés par l'institut, rassemble les principaux acteurs de la filière afin d'établir des diagnostics partagés et des propositions d'actions soumis à son approbation. Mais il s'appuie également sur plusieurs services, notamment Équi-ressources (le Pôle emploi des métiers du cheval), l'OMEFFE et l'OESC. La qualité de leurs travaux et productions a été soulignée par nombre de professionnels de la filière entendus et constatée par la mission elle-même (cf. annuaire Écus 2020). Ceux-ci gagneraient toutefois à être davantage partagés.

Pour mémoire, la comparaison des catalogues de formation de 2018 et 2021 montre qu'un recentrage sur les formations longues qualifiantes (de quelques mois à un an) a bien été opéré puisqu'elles sont passées de 22 à 31 (9 nouvelles ont été ajoutées, 9 ont évolué (contenu du diplôme), 13 sont restées identiques) tandis que le nombre de formations courtes a diminué sensiblement (une petite vingtaine en moins). À l'analyse, l'évolution des effectifs consacrés à la mission de formation traduit d'ailleurs bien ce

recentrage puisqu'ils sont passés de 161 ETPT en 2018 à moins de 70 ETPT, comme prévus initialement dans le COP à échéance 2022, soit une réduction de près d'une centaine d'ETPT.

Autre évolution notable, leur tarification est désormais déterminée en tenant compte de leurs coûts complets, des tarifs des autres prestataires de formation et des lignes directrices des financeurs (opérateurs de compétences...). En réponse aux sollicitations qui lui sont adressées tant par des professionnels que des collectivités territoriales, il s'attache à vérifier qu'elles s'inscrivent bien dans le champ de ses missions et que, de surcroît, il n'existe pas d'offre concurrentielle proposée par d'autres organismes de formation, privés notamment. Sur ce plan, certains acteurs de la filière ont fait part à la mission de leur insatisfaction considérant l'offre insuffisante sur tel ou tel axe de formation quand d'autres l'estimaient au contraire redondante. On retrouve sans doute ici l'ambiguïté du positionnement de l'institut, qui, comme établissement public, s'inscrit dans une politique publique de formation voulue par les tutelles et qui, comme institut technique au service de la filière, doit s'efforcer de répondre aux attentes manifestées par ses divers acteurs tout en veillant à la soutenabilité pédagogique et économique des formations qu'il dispense ; d'où des tensions inévitables. C'est pourquoi des règles transparentes, partagées et opposables doivent présider à l'inscription au catalogue et à l'ouverture effective de chacune des formations qu'il propose.

En ce qui concerne l'ingénierie de la formation, le travail avec la tutelle pour définir un langage commun et définir des référentiels d'activités déclinées en blocs de compétences conformément aux exigences de France compétences est considéré par les parties concernées comme excellent.

Enfin, il est à noter que la formation continue reste trop peu développée dans la filière, ce qui obère le développement économique du secteur et la capacité des salariés à augmenter leur niveau de compétences et, partant, leur employabilité. Il reste donc des marges de progrès importants à investir.

En matière d'emploi et comme l'ont mentionné les sociétés mères particulièrement concernées et le conseil de l'emploi et de la formation, la filière souffre de tensions dans de nombreux métiers, (cf. 2.2.1, objectif 1.4). De plus, dans le secteur des courses, le profil des candidats aux offres d'emplois semble de moins en moins correspondre aux attentes des employeurs qui ainsi ne trouvent plus de salariés pour développer voire maintenir leur entreprise. Dans le même temps, la passion du cheval n'arrive plus à compenser l'image écornée de certains métiers de la filière équine en raison des conditions d'emploi proposées, situation qui reflète, là comme ailleurs, les évolutions du rapport au travail salarié. À toutes ces difficultés s'ajoute une méconnaissance de l'éventail des métiers et formations de la filière.

- Enjeux du futur COP

Dans ces conditions, l'enjeu en matière de formation est de faciliter l'accès des professionnels de la filière à une offre de formation qualifiante leur permettant de développer leurs compétences professionnelles et de favoriser ainsi leur employabilité. Dans cette optique, le recentrage de la formation sur une offre plus lisible et intégrant une plus grande flexibilité dans les cursus, conformément aux attendus de la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel de 2018, doit être poursuivi. En ce qui concerne l'emploi, l'enjeu est principalement de développer l'attractivité des métiers de la filière en mobilisant tous les leviers disponibles (information, communication, campagne de promotion...). Au-delà, il est d'accompagner les acteurs dans leurs actions pour améliorer leur management des ressources humaines notamment.

- Objectifs

- Favoriser un continuum « recherche-formation ».
- Favoriser l'accès à des formations professionnelles qualifiantes de publics fragiles, en particulier de jeunes non diplômés et non qualifiés déjà présents dans le secteur ;
- Élever le niveau de compétences des professionnels de la filière en anticipant les évolutions des métiers afin de développer leur employabilité ;

- Recentrer la formation sur une offre plus lisible, plus flexible, prenant pleinement en compte dans son architecture les référentiels d'activités déclinés en blocs de compétences afin de fluidifier les parcours de formation et de favoriser leur individualisation ;
- Optimiser la réponse aux besoins en personnels des agents économiques de la filière ;

Développer les actions permettant de renforcer l'attractivité de la filière.

- Modalités

- Établir un cahier des charges des formations intégrant les principes mentionnés ci-dessus et affichant les conditions de leur inscription dans l'offre de formation ainsi que les conditions de leur ouverture effective notamment en termes de nombre de participants ;
- Arrêter un plan d'actions destiné à renforcer l'attractivité de la filière.

## 2.5. Pilotage de l'établissement : priorité à la GRH

### 2.5.1. Le bien-être au travail, condition nécessaire pour rétablir un climat social apaisé et permettre un dialogue social efficace

- Éléments de contexte

Depuis sa création en 2010, l'IFCE est en restructuration permanente afin d'adapter ses missions et son périmètre d'intervention, son déploiement sur le territoire ainsi que ses effectifs au rôle que l'État entend lui voir jouer.

Ainsi et à titre d'illustration, le cumul des suppressions d'emplois intervenues entre la création de l'institut en 2010 et 2022 (fin du COP actuel) s'établit à 475,6 ETPT représentant quelque 43,5 % de l'effectif de départ. Si l'on ajoute le report sur 2023, à la suite d'un mouvement social interne, d'une partie des suppressions d'emplois initialement prévues sur la dernière année du COP (2022), ces chiffres s'établissent respectivement à 490,6 ETPT et 45 %. Sur la seule durée du COP actuel (2018-2022), ce sont 184,5 suppressions qui sont inscrites, soit une diminution de près du quart des effectifs en cinq ans (de 787,5 à 603 ; -23,4 %). Au total il s'agit, pour le ministère des sports comme pour celui de l'agriculture, du plus conséquent effort demandé en termes d'ETPT à l'un des établissements publics dont ils ont respectivement la tutelle. Cette réduction des effectifs consécutive au recentrage de ses missions et au resserrement de ses implantations territoriales n'est pas allée sans tensions sociales qui ont pu se cristalliser en conflits sporadiques et jusqu'à la rupture du dialogue social, en dépit de la volonté des tutelles d'accompagner les transformations en cours et de répondre à ce que les représentants des personnels qualifient à l'unisson de « *souffrance au travail* ». Aussi ce COP a-t-il pu être qualifié de « *COP de turbulences* ».

Dès son contenu connu, il a en effet suscité une vive contestation au sein de l'établissement. Elle a d'ailleurs conduit à la démission du directeur général en place, M. Jean Cézard, un an et quelques mois seulement après sa prise de poste. Le directeur par intérim qui l'a remplacé, M. Didier Garnier, a pu renouer le dialogue avec les représentants des personnels en accédant à certaines de leurs revendications, en particulier sur le plan indemnitaire, et surtout en faisant valider par les tutelles un Plan d'accompagnement personnalisé (PAP) pour les personnels touchés par la restructuration. Ce plan a permis d'apaiser le climat social et d'envisager la signature effective du COP par les ministres, intervenue finalement le 22 mai 2019, soit 16 mois après sa date théorique d'entrée en application.

Plus récemment au cours du second semestre de l'année dernière, après quelques incidents mettant en cause des cadres de l'établissement -dont l'un ayant conduit à une sanction disciplinaire- mais plus encore en écho au « *mal-être* » d'une partie des personnels, leurs représentants ont décidé de ne plus siéger dans les instances représentatives afin d'alerter les tutelles « *sur le manque d'écoute et d'accompagnement des agents dans la mise en œuvre du COP par la gouvernance et de propos sexistes d'un membre de la direction* ». Cet accès de fièvre a conduit les tutelles à saisir l'inspection santé et sécurité au travail afin d'établir un état des lieux et proposer des pistes de solution.

La mission d'accompagnement conduite par Mme Corinne Schiltz, inspectrice santé et sécurité au travail de l'IGÉSR et M. Pierre Clavel, coordonnateur des inspecteurs santé et sécurité au travail du MAA a donné lieu à un rapport en date de janvier dernier destiné à permettre la mise en place d'une véritable politique de prévention des risques psychosociaux au sein de l'établissement. Or, ce qui frappe dans ce rapport, au-delà des préconisations utiles qu'il comporte, c'est la « *figure chronologique* » présentant les constats et décisions prises en matière de prévention des risques psychosociaux par l'IFCE depuis 2010. On constate en effet que, depuis sa création, à la suite d'incidents plus ou moins graves, des diagnostics ont été établis en 2015 et en 2018, donnant lieu aux mêmes conclusions et suivis de plans d'action aux résultats mitigés puisque l'histoire semble inlassablement se répéter.

Plus récemment encore, les écuyers du Cadre noir se sont mis en grève avec pour conséquence l'annulation du gala prévu le 1<sup>er</sup> avril dernier pour clôturer le séminaire européen organisé dans le cadre de la présidence française et intitulé « Le cheval, un atout pour le monde d'après en France et en Europe ». Le retentissement politique et médiatique de cette action a été considéré comme non négligeable. Cette action a été suivie d'un mouvement des soigneurs de chevaux puis de l'envoi par les écuyers d'un courriel de revendications. À leur demande, une mission d'observation a été confiée à M. Laurent Cellier, inspecteur général de l'éducation, du sport et de la recherche, inspecteur général référent territorial (IGÉSR - IGRT). Il a remis ses analyses et préconisations à la tutelle sport, le 25 avril dernier, dont la principale et la plus conséquente porte sur leur statut. Une recommandation identique figure dans le présent rapport (cf. 2.5.1.).

Or, le COP actuel comporte lui-même plusieurs objectifs relatifs aux ressources humaines et à leur nécessaire accompagnement (objectifs 3.3 et 3.4), notamment en termes de conditions de travail. Encore faut-il, pour la mise en œuvre du COP, qu'au-delà du pilotage de la performance, celui du changement s'incarne pleinement dans le management opérationnel de l'établissement au quotidien et évite d'apparaître « hors sol » comme plusieurs interlocuteurs de l'établissement ont pu le qualifier et qu'il s'appuie sur une communication interne porteuse d'une véritable pédagogie à destination de tous.

Pour autant, la mission a pu constater le fort attachement des personnels à l'établissement et à la réalisation de ses missions en ce qu'il permet pour nombre d'entre eux de vivre leur passion pour le cheval. Cet attachement largement partagé peut-être un des points d'appui pour relancer un dialogue social efficace à condition bien sûr qu'il s'accompagne de signes tangibles de changement.

Une clarification des missions par les tutelles y contribuerait certainement également en donnant un sens aux objectifs et activités de chacun. À cet égard un toilettage des statuts de l'établissement pour les mettre en conformité avec le recentrage sur certaines missions opérées par le COP permettrait de lever toute ambiguïté.

- Enjeu

Mettre à profit le scénario de stabilisation des missions et des effectifs proposé ici pour recréer les conditions d'un dialogue social efficace, gage d'un climat social apaisé, est l'un des enjeux majeurs du prochain COP. Pour y parvenir, le bien-être au travail doit en constituer une priorité effective et non une simple obligation formelle de bonne gestion. Rechercher l'adhésion de la communauté de travail autour d'un projet partagé, de missions clarifiées, d'objectifs explicités et de résultats attendus qui donnent du sens aux activités de chacun constituera un levier essentiel pour conduire l'établissement sur le chemin d'un fonctionnement serein, condition de la réussite.

- Objectif

Créer les conditions du bien-être au travail en clarifiant les missions, en partageant largement les objectifs ainsi que les résultats attendus, en associant pleinement les personnels et leurs représentants à leur réalisation, en s'appuyant sur un management agile et de proximité et un environnement matériel les favorisant.

La mission fait siennes les constats et les conclusions présentés au CHSCT de février 2022, tirés en partie du rapport Schiltz et Clavel et suggère, aux tutelles, de clarifier les missions de l'établissement dans ses statuts et, à l'établissement, de les partager avec tous les agents à travers le projet d'établissement.

- Modalités

- Associer davantage les personnels et leurs représentants au suivi de la mise en œuvre du COP, et pas seulement sous l'angle des RH et du suivi des ETPT ;
- Établir un plan de communication interne ;
- Simplifier l'organisation interne afin que chacun y connaisse clairement sa place, son rôle et ses responsabilités; adapter la gouvernance et le management à cet objectif en favorisant la participation, la proximité et la réactivité. À cet égard, le rôle de l'encadrement intermédiaire mériterait d'être valorisé, en particulier dans les délégations territoriales.

### **2.5.2. Faire de la politique des ressources humaines un atout au service de la stratégie**

- Éléments de contexte

Alors que l'établissement a dû se séparer de près du quart de ses effectifs (-184,5 ETPT inscrits au COP actuel) pour s'adapter à la baisse de son plan de charge lié au recentrage de ses missions et a dû faire face à la dégradation du climat social qui en a en partie résulté, l'accompagnement des personnels touchés par ce mouvement est devenu la pierre angulaire de la politique des ressources humaines du COP actuel. La mise en place d'un PAP, qui constitue le volet social du COP, a beaucoup contribué à faciliter l'atteinte de l'objectif fixé (cf. 1.4.3. Objectif 3.3). Au total, dans les conditions décrites et à 15 ETPT près, le schéma d'emploi prévu dans le COP a pu être respecté.

Toutefois, il resterait, à son échéance fin 2022, 28,4 ETPT effectuant des missions hors COP, en dépassement de près de 15,4 ETPT par rapport aux prévisions initiales (13 ETPT), en raison notamment des engagements pris par l'IFCE vis à vis des repreneurs de ses anciens sites des Haras nationaux ou encore de la SFET avec trois mises à disposition (MAD). Pour cette dernière, les champs d'intervention des agents concernés sont les suivants :

- un agent est spécialisé sur les parcours de formation au contrôle de performance, et en particulier sur la formation des juges,
- un deuxième exerce ses compétences en matière d'ânes maraîchers, pour la formation des maraîchers utilisateurs d'ânes (100 à 150 stagiaires par an, 1 500 h/stagiaires),
- le troisième agent a en charge la valorisation du cheval dans la viticulture et reçoit environ une cinquantaine de vignerons en stage chaque année (1 000 h/stagiaires).

*A priori*, ces activités ne relèvent plus des missions du COP de l'IFCE dans la mesure où les formations qu'ils dispensent, pour utiles qu'elles soient, ne sont pas certifiantes. Et quand bien même on déciderait qu'elles en relèvent, rien ne justifierait ces MAD dont la situation doit être clarifiée, comme la Cour des comptes l'a rappelé dans son dernier contrôle<sup>22</sup>. Le soutien à la SFET doit donc prendre d'autres canaux que celui de ces MAD, comme cela a été le cas pour la SHF qui a dû renoncer à la MAD dont elle disposait.

Outre l'enjeu humain difficile que cette situation peut représenter pour chaque agent concerné, et ce d'autant plus que certains se sont déjà vu proposer des pistes de reconversion au sein de l'établissement qui se sont révélées être des impasses notamment en matière de formation, elle pèse sur la capacité de l'établissement à recruter sur ses missions prioritaires. C'est pourquoi, il importe que le PAP soit prorogé d'un an dans le prochain COP pour solder les restructurations en cours.

---

<sup>22</sup> Contrôle de la gestion et des comptes de l'IFCE du 31/12/2019.

Autre conséquence de cette situation, tandis que des agents sous plafond d'emplois effectuent des missions hors COP, d'autres sont recrutés hors plafond d'emplois pour effectuer les missions du COP (9 sur le périmètre du SIRE et 1 pour Équi-ressources en 2022). Cette situation est anormale puisqu'ainsi l'établissement s'exonère du caractère limitatif de l'autorisation de recruter telle que fixée dans son plafond d'emplois.

Enfin, il faut souligner que si le report d'un an au-delà de l'échéance du COP actuel de 15 suppressions d'emplois a permis à l'IFCE de passer un cap difficile en l'autorisant à recruter sur ses missions COP (cf. tableau joint en annexe 4), on constate que pour certaines missions « cœur de métier » (périmètre du SIRE et identification/contrôle, recherche, formation), les effectifs se situeront néanmoins fin 2022 en deçà de ce qui était prévu. Ceci plaide aussi pour une stabilisation des effectifs à leur niveau actuel.

Le malaise exprimé récemment par les écuyers du Cadre noir (cf. supra) est venu rappeler une question ancienne restée sans réponse satisfaisante, celle de leur déroulement de carrière et donc de leur statut. Les 32 écuyers actuels relèvent de statuts divers (5 CDD, 4 CDI, 7 militaires, 1 titulaire de l'Éducation nationale, 7 titulaires relevant du ministère des sports) qui ne correspondent pas ou plus aux conditions d'exercice de leurs missions et engendrent de vraies iniquités entre agents exerçant des fonctions équivalentes. Le précédent rapport des inspections générales déjà cité (mai 2017) recommandait déjà de « *définir un statut d'emploi des écuyers du Cadre noir relatif aux conditions de leur recrutement, emploi, rémunération et d'exercice de leurs activités d'enseignement, de participation aux compétitions et de représentation* ». Ainsi à titre d'illustration, un écuyer du Cadre noir peut être recruté à 25 ans comme contractuel parmi 30 candidats pour un poste sur la base d'une rémunération de 1 800 € bruts par mois et théoriquement terminer sa « carrière » à 67 ans, mais sans réelle possibilité d'évolution professionnelle ou salariale. Or les conditions physiques requises pour l'exercice de leur art confrontent les écuyers à la nécessité d'envisager assez tôt une seconde carrière. C'est pourquoi, il est urgent que les tutelles examinent « *l'opportunité de la création d'un cadre unique d'emploi spécifique à l'établissement pour l'ensemble des écuyers du Cadre noir, y compris pour les contractuels* » comme le recommande le tout récent rapport Cellier (cf. supra). Mais au-delà du statut, c'est l'ensemble du service qui doit être modernisé et mieux intégré au sein de l'établissement comme le souligne ce même rapport.

- Enjeux du futur COP

Dans un contexte de stabilisation des effectifs après une longue période de restructurations et de gestion du schéma d'emplois, l'enjeu majeur en matière de RH consistera principalement à mettre en place une véritable GPEEC articulée aux objectifs stratégiques de l'établissement en privilégiant les aspects qualitatifs de la gestion des personnels.

- Objectifs

- Définir un cadre de référence partagé avec les personnels et leurs représentants ainsi qu'avec les tutelles pour la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) ;
- Doter les écuyers du Cadre noir d'un cadre d'emploi tenant compte de la spécificité de leurs missions

Recommandation n° 6

Faire de la GRH un vecteur positif de l'évolution de l'établissement et un facteur de cohésion de la communauté de travail et pour cela :

- Définir une stratégie RH, support de la stratégie d'établissement, servant de cadre de référence en gestion ;
- Intégrer dans le plafond d'emplois les personnels affectés à des missions de l'établissement (environ 10 ETPT : 9 SIRE et 1 Équi-ressources) ;
- Mettre fin aux MAD qui effectuent des missions hors COP et qui ne font pas l'objet d'un accompagnement personnalisé vers une mobilité externe.

- Modalités

- (Pour les tutelles) Prolonger d'un an le plan d'accompagnement personnalisé des agents (PAP) pour solder les restructurations en cours.

### 2.5.3. La fonction budgétaire et financière : développer une culture de gestion au service du pilotage stratégique de l'établissement

- Éléments de contexte

L'observation des principaux indicateurs financiers de l'établissement montre le caractère très confortable de sa situation financière. Ainsi, au budget initial pour 2022, la trésorerie et le fonds de roulement s'établissent respectivement à 29,8 M€ et 33,8 M€, soit près de 6,1 mois et 6,9 mois de fonctionnement général (dépenses de personnels et de fonctionnement), soit encore à un niveau qui se situe bien au-delà des normes prudentielles généralement estimées à deux mois. Cette situation résulte pour une large part des produits des ventes des biens immobiliers des ex-Haras nationaux réalisées depuis 2011 pour un montant global dépassant les 25 M€. Or, ces produits de cession étant amenés à se tarir à l'avenir, il est légitime de s'interroger sur la capacité de l'établissement à maintenir ses grands équilibres financiers sur la durée du prochain COP, notamment au regard des investissements courants et immobiliers d'envergure qu'il devra réaliser pour maintenir en l'état son outil de production et mettre à niveau son patrimoine immobilier afin d'assurer ses missions cœur de métier. Dans le scénario de stabilisation retenu par la mission et qui se traduirait par un maintien à son niveau actuel de la SCSP (41,5 M€ en 2022, en baisse de 5 % sur 2021) et des effectifs, et sous réserve des hypothèses retenues par l'établissement dans sa trajectoire financière pour les années 2022-2027, ce résultat n'est pas hors d'atteinte.

Moyennant une hypothèse, toutes choses égales par ailleurs, d'augmentation des ressources propres de 2 % par an et symétriquement une baisse des dépenses de fonctionnement de 2% résultant de gains d'efficacité jugées réalistes (cf. infra sur la politique des achats), l'établissement serait en mesure de dégager progressivement une capacité d'autofinancement à même de financer ces investissements courants destinés à maintenir son outil de production estimés à 3,1 M€ par an (renouvellement de la cavalerie 430 K€, des véhicules 380 K€, des équipements informatiques 1 200 K€, autres équipements 300 K€, gros entretien et renouvellement des bâtiments 800 K€). Les besoins d'investissements de remise à niveau et de modernisation de son patrimoine immobilier indispensables à son engagement dans les transitions sociétale (bien-être animal...), énergétique et environnementale sont estimés par l'établissement à quelque 24 M€ (montant à intégrer dans son schéma pluriannuel de stratégie immobilière couvrant les années 2023-2027, en cours de finalisation) et pourront être financés en mobilisant le fonds de roulement et en sollicitant l'appui des collectivités territoriales. L'urgence pour l'établissement est donc d'établir un plan pluriannuel d'investissements sur la durée du prochain COP en mobilisant ses ressources qui, sinon, pourraient susciter quelques convoitises. Si les tendances inflationnistes actuellement constatées devaient perdurer, cette hypothèse devrait être révisée en conséquence.

Mais cette aisance relative, au vu des besoins d'investissements indispensables à réaliser, doit aller de pair avec un nécessaire renforcement de la culture de gestion qui ne semble pas la chose du monde la mieux partagée en son sein. Certes l'établissement s'est efforcé de corriger les insuffisances ou les « *déficiences* » de gestion que la Cour des comptes avait relevées au cours de ses contrôles. Elle a mis en place des outils (contrôle interne, comptabilité analytique) et des procédures (en matière d'achats), procédé à des régularisations comptables d'ampleur pour ne citer que les actions les plus significatives qui lui ont permis d'améliorer la qualité de sa gestion. Pour autant, des marges de progrès demeurent, tant en matière de politique d'achats (l'efficience de la dépense n'est pas la finalité première des différents acheteurs), que de pilotage de la fonction budgétaire et financière. En matière budgétaire, la mission a pu constater que la responsable du service « budget et finances » ne pilotait que les dépenses de fonctionnement et qu'elle n'avait aucune visibilité sur la masse salariale, et donc aucune vision globale, pourtant requise depuis la mise en œuvre de la loi organique n° 2001-692 du 1<sup>er</sup> août 2001 relative aux lois de finances (LOLF) et renforcée par le décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP). Ainsi, elle peut être amenée à ne pas donner suite à des besoins de dépenses en fonctionnement alors même que des excédents importants existent sur la masse salariale et que la fongibilité asymétrique le permet. Sur la masse salariale on constate précisément des

écarts très importants entre la prévision et la réalisation, le taux d'exécution après ajustement en budget rectificatif se situant entre 95% et 97% pour les années 2018 à 2020, loin des normes standards en la matière qui se situent généralement à 99 %, soit à un point d'écart. Cela questionne la fiabilité des prévisions budgétaires.

Conscient de cette situation, l'établissement a confié un audit externe à Alenium Consultants (cf. 2.2.3. Objectif 3.2.), dont les recommandations devront être mises en œuvre en étroite concertation avec les personnels concernés et en surmontant les difficultés actuelles dues largement au mauvais climat social.

En ce qui concerne la comptabilité analytique, l'établissement s'est efforcé dans la mesure la plus large possible, de prendre en compte les recommandations de la Cour des comptes, notamment en généralisant depuis 2021 l'utilisation de l'outil PSA (cf. 2.2.3. Objectif 3.2.).

Malgré les réelles avancées constatées en matière de comptabilité analytique, des progrès restent à accomplir conjointement avec les tutelles, pour en faire un véritable outil de pilotage stratégique en définissant les besoins et le cadre de référence pertinents pour chacun.

Par ailleurs, les questions fiscales occupent une place grandissante dans la gestion de l'établissement et il est impératif que ce dernier monte en compétence sur ces sujets aux retombées non négligeables (cf. à titre d'exemple le trop versé de 1 M€ sur la taxe sur les salaires ou les questions liées à l'assujettissement à la TVA de certaines activités). Sur ces questions et sur d'autres, l'établissement est demandeur d'un accompagnement des tutelles qui pourrait prendre la forme d'une animation d'ateliers thématiques inter établissements publics par exemple.

- Enjeu du futur COP

Améliorer le pilotage de la fonction budgétaire et financière en développant la culture de gestion au sein de l'établissement afin notamment d'optimiser la politique des achats, d'améliorer les prévisions budgétaires et la qualité des opérations comptables.

- Objectifs

- Accroître la performance de la fonction budgétaire et financière par la professionnalisation des agents, la réingénierie des processus (en recettes et en dépenses) et l'organisation du service ;
- Faire du contrôle de gestion un véritable outil de pilotage, partagé entre les tutelles et la direction de l'établissement, en s'appuyant sur une comptabilité analytique adaptée à leurs besoins respectifs.

**Recommandation n° 7**

- Mettre en place un dispositif de « reporting » partagé entre l'établissement et ses tutelles en élaborant conjointement avec ces dernières, dès la mise en place du COP, le cadre de référence de la comptabilité analytique destiné à documenter le tableau de bord stratégique de suivi du COP et de réalisation de ses missions ;
- Étudier la possibilité d'aller vers une certification des comptes par des commissaires aux comptes, ce qui permettrait d'améliorer la qualité comptable.

#### **2.5.4. Implantations territoriales et gestion du parc immobilier : un schéma à finaliser**

- Éléments de contexte

Après s'être délesté d'une partie de son patrimoine immobilier, essentiellement hérité des anciens Haras nationaux, l'établissement était encore composé, au début des années 2000, de 23 haras et 220 stations de monte. Depuis, la rationalisation s'est amplifiée et, en prévoyant de resserrer encore le nombre d'implantations de l'IFCE, le COP 2018-2022 poursuit la réduction de son réseau territorial.

La mission constate que, sur cette période, l'institut a effectivement, chaque fois que possible, procédé aux cessions ou transferts de propriété demandés ou, à défaut, initié les démarches correspondantes (logements du site d'Uzès). Parallèlement, des réductions de surfaces locatives ont aussi été opérées.

Parmi les opérations récentes réalisées, celle concernant le haras du Pin retient particulièrement l'attention. Au 1<sup>er</sup> janvier 2016, le haras national a été constitué en établissement public administratif associant l'État, le département de l'Orne et la région Normandie ; l'IFCE disposant alors gratuitement des biens immobiliers et mobiliers de l'établissement pour l'exercice de ses missions. La loi dite « 3DS » du 21 février 2022<sup>23</sup> a dissous l'établissement public et cédé l'ensemble de ses biens au département de l'Orne. Depuis, l'IFCE (et l'INRAE) continuent d'en disposer mais ils doivent toujours exercer les obligations du propriétaire sur les biens immobiliers. De plus, cette mise à disposition donne lieu à une « indemnisation » du département de l'Orne par l'État.

Le domaine cédé totalise une surface de près de 1 200 hectares, dont l'IFCE utilise encore environ 150 hectares seulement. La mission s'interroge sur l'intérêt pour l'État de n'être pas resté propriétaire des 12 % de la surface totale qui lui demeurent utiles et, dans l'hypothèse où la négociation imposait une cession du foncier dans son ensemble, sur celui qu'il trouve à finalement verser une indemnité au nouveau propriétaire tout en continuant d'en assumer les charges. Plus globalement, la solution retenue semble en outre contredire les orientations actuelles de l'État qui consistent à privilégier la propriété en matière immobilière.

L'IFCE dispose maintenant de 30 implantations territoriales. Elles s'articulent autour de deux sites détenus en propre (Pompadour et Uzès), Saumur appartenant à la DIE et anciennement au ministère chargé des sports, Le Pin en cours de transfert de propriété vers le département de l'Orne. Les autres implantations correspondent à des occupations gratuites ou défrayées ou louées : une antenne à Montreuil, quatre des six sièges de délégations territoriales (Le Lion d'Angers, Bordeaux, Chazey-sur-Ain et Rosières-aux-Salines) auxquelles s'ajoutent les plus petites implantations. Parmi les implantations actuelles, deux ensembles immobiliers constituent des cas particuliers pour lesquels, à six mois de l'échéance du COP, il est très improbable que l'établissement puisse, malgré ses réels efforts, trouver seul une voie de règlement.

La cession du haras de Pau-Gélos est prévue au COP et l'opérateur privé Altaréa-Cogédim s'est déclaré intéressé par le site. Cependant, le maire de Pau, François Bayrou, souhaite en obtenir la propriété. Il en propose l'euro symbolique quand France Domaines en estime la valeur à 1,3 M€.

Le site de Pompadour comprend d'une part le siège administratif de l'institut et un plateau technique (jumenterie de Chignac) et, hors COP, un château, un stade équestre et un hippodrome. Bien que ces derniers soient inutiles aux missions de l'IFCE, le COP n'en prévoit pas la cession et la seule maintenance de l'hippodrome mobilise entre cinq et neuf ETPT. Le château se dégrade très rapidement et ses acquisition et remise en état coûteraient au total dès à présent près de 15 M€. La commune de Pompadour est intéressée à valoriser et gérer le château sous réserve de bénéficier d'une subvention de l'IFCE d'1 M€ (dont l'octroi est conditionné à l'accord des tutelles), celui-ci restant propriétaire, et de 0,4 M€ de la DRAC, ainsi que des fonds européens. Elle ne dispose toutefois pas des ressources permanentes nécessaires à son entretien ultérieur et l'autorisation, longtemps espérée, d'accueillir sur le territoire de la commune un casino qui les lui aurait garanties n'a, à la date de rédaction du présent rapport, toujours pas été délivrée, un article de loi ne l'ayant pas encore concrétisée. Le stade équestre présente de meilleures perspectives, avec une reprise possible par un opérateur privé.

---

<sup>23</sup> Loi n° 2022-217 du 21 février 2022 relative à la différenciation, la décentralisation, la déconcentration et portant diverses mesures de simplification de l'action publique locale.

Sur la durée du COP actuel, malgré en particulier l'ampleur du programme de cessions, l'établissement a assuré seul l'ensemble de la fonction immobilière, au coût d'un ETP pleinement dédié, mais non remplacé. La mission estime que des solutions ne pourront maintenant être trouvées pour les sites de Pau-Gélos et de Pompadour que si les tutelles s'en saisissent elles-mêmes, avec l'appui de la direction de l'immobilier de l'État.

Le réseau des autres implantations de l'IFCE paraît globalement adapté aux activités et implantations définis dans le COP actuel, notamment le maillage territorial assurant l'interface avec les acteurs professionnels et institutionnels locaux. Elles devront néanmoins être réévaluées et le cas échéant ajustées aux missions qui figureront dans le prochain COP.

Concernant l'état général des bâtiments et installations, outre les assistances à maîtrise d'ouvrage (AMO) et les travaux particuliers en cours (centre médico-sportif, vestiaires à Saumur, isolation à Uzès, siège à Pompadour), l'institut a passé commande de deux AMO pour disposer d'un diagnostic d'ensemble. Le produit financier des efforts consentis antérieurement par l'IFCE en cédant une partie de ses implantations lui permet de disposer d'un fonds de roulement de 30 M€. Il doit maintenant le mobiliser, notamment pour assurer les gros entretien, rénovation (GER) et mise à niveau de ses parc et installations immobiliers servant au COP, en prenant en compte les deux priorités que sont le développement durable et le bien-être animal, dans le cadre d'une démarche d'ensemble et planifiée, avec une attention particulière pour le soutien au sport de haut niveau.

- Enjeux du futur COP

- Annuler le poids que les deux sites de Pau-Gélos et de Pompadour (hors COP) font actuellement peser inutilement sur les ressources de l'établissement.
- Programmer et assurer les GER et la mise à niveau des bâtiments et installations immobilières aux standards en vigueur, notamment en matière de développement durable et de bien-être animal.
- Retour pour l'établissement des efforts consentis en matière de cessions immobilières pour la mise à niveau de ses outils de production (en articulation avec la mise à niveau de l'outil informatique SIRE).

- Objectifs

- Apporter une solution pour les deux sites de Pau-Gélos et de Pompadour.
- Renouveler le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) de l'établissement, le décliner dans un plan pluriannuel d'investissement immobilier (PPI) et mobiliser les ressources financières dégagées par les cessions antérieures pour sa mise en œuvre.
- Pour les tutelles : accompagner l'IFCE dans le règlement des cas particuliers de Pau-Gélos et de Pompadour, avant l'échéance du prochain COP, soit en finançant leur conservation et leur entretien, soit en les retirant des actifs de l'IFCE, selon des modalités à définir et le cas échéant après appel à manifestations d'intérêt.
- Pour l'IFCE : finaliser, dès le début du COP, un schéma directeur immobilier, un SPSI et le PPI correspondants, ces derniers calés sur le calendrier du COP, pour la mise à niveau des bâtiments et installations immobilières, en prenant en compte notamment le bien-être animal et le développement durable.

## CONCLUSION

Issu en 2010 d'une fusion de circonstance de deux établissements dont la mise en synergie était rien moins qu'évidente, au point que la Cour des comptes avait pu conclure à sa nécessaire extinction dans l'un de ses premiers rapports le concernant, l'IFCE s'est peu à peu installé dans le paysage comme un établissement à part entière au service d'une filière qui reste à construire. Cette dernière, particulièrement fragmentée en sous-filières aux intérêts particuliers pas toujours concordants, ne dispose pas d'une stratégie propre permettant de fixer les termes d'un avenir commun et encore moins d'une gouvernance – la tentative infructueuse de se doter d'une interprofession viable l'atteste- capable de la traduire en actes. Les fortes personnalités, parfois antagoniques, à la tête de certaines des organisations professionnelles qui la composent n'ont certes pas facilité non plus cette structuration. Pour aider à cette dernière, ses tutelles ont, dans le COP en vigueur, resserré les missions assignées à l'établissement en l'appelant principalement à se transformer en institut technique au service de la filière, introduisant ainsi quelque ambiguïté pour un établissement public et sans d'ailleurs traduire ce changement dans ses statuts.

Conçu comme une feuille de route plus que comme un document stratégique et inscrivant par ailleurs la poursuite des restructurations drastiques opérées depuis sa création avec principalement la suppression de près du quart de ses emplois sur la période (2018-2022), le COP a constitué le véritable outil de pilotage de l'établissement et a, dans l'ensemble, permis de consolider son positionnement au sein de la filière non sans engendrer en interne un climat social parfois tendu. Par rapport aux attentes exprimées dans ce COP, les réussites de l'établissement sont manifestes.

Dans un contexte marqué par l'ampleur croissante de nombreux défis tant économiques que sociétaux, il lui reste à jouer un rôle plus actif dans l'organisation de la filière et à approfondir les changements qu'il a opérés en devenant plus encore l'établissement de référence. Pour ce faire, il semble à la mission qu'il est impératif de lui garantir une stabilisation de ses missions et de ses moyens, et en premier lieu de ses effectifs, et de placer au centre du futur COP la recherche permanente des meilleures conditions du bien-être au travail de ses personnels afin de rétablir un climat de confiance et de restaurer un dialogue social propices à la réalisation des performances attendues, tant collectivement qu'individuellement. De même, il importe que le futur COP affiche une priorité forte aux missions d'indentification, de contrôle et de traçabilité, avec l'impérieuse nécessité de mettre à niveau l'outil SIRE, de maintenir le soutien au sport de haut niveau, notamment dans la perspective des jeux Olympiques et Paralympiques, et de valoriser l'action du Cadre noir, en particulier au travers de la rénovation du statut de ses écuyers.

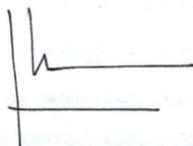
De plus, il est important que les tutelles privilégient un véritable pilotage stratégique traduit dans un contrat de même nature comportant de véritables indicateurs de performance (en petit nombre, robustes et documentés méthodologiquement) avec des cibles de résultats définies de concert avec l'établissement pour chacune des années du futur contrat tout en faisant droit à son autonomie de gestion, conformément à la circulaire du Premier ministre déjà citée.

Pierrick Daniel



Inspecteur général de l'agriculture  
CGAAER

Jean-Louis Grenouilloux



Inspecteur général de l'agriculture  
CGAAER

Gérard Maillet



Chargé de mission  
IGESR

## ANNEXES

ANNEXE 1 - LETTRE DE MISSION .....	54
ANNEXE 2 - NOTE DE CADRAGE .....	56
ANNEXE 3 - LISTE DES PERSONNES RENCONTREES.....	61
ANNEXE 4 - L'IFCE DANS SON CONTEXTE .....	65
ANNEXE 5 - CADRAGE INDICATIF DES MISSIONS ET MOYENS EN ETPT SUR LA PERIODE 2018-2022 .....	68
ANNEXE 6 - LISTE DES SIGLES UTILISES.....	69

## ANNEXE 1 - LETTRE DE MISSION



Paris, le 17 SEP. 2021

**Le Ministre de l'Agriculture et de l'Alimentation  
La Ministre déléguée auprès du Ministre  
de l'Education nationale, de la Jeunesse  
et des Sports, chargée des Sports**

Monsieur le Vice-Président  
du Conseil Général de l'Alimentation,  
de l'Agriculture et des Espaces  
Ruraux

Madame la Cheffe du Service  
de l'Inspection Générale  
de l'Education, du Sport  
et de la Recherche

Réf : TR509003

Objet : mission d'évaluation du contrat d'objectifs et de performance (COP) 2018-2022 de l'Institut français du cheval et de l'équitation (IFCE) et propositions dans la perspective du prochain COP 2023-2027.

L'Institut français du cheval et de l'équitation (IFCE) est un établissement public administratif placé sous la tutelle conjointe des ministres chargés de l'agriculture et des sports et régi par les articles R.653-13 et suivants du code rural et de la pêche maritime. Issu de la fusion en 2010 de l'Ecole Nationale d'Equitation et des Haras Nationaux, il a pour mission de promouvoir l'élevage des équidés et les activités liées au cheval ainsi que de favoriser le rayonnement de l'équitation, en partenariat notamment avec les organisations socioprofessionnelles, les collectivités locales et les associations.

Le contrat d'objectifs et de performance (COP) 2018-2022 de l'IFCE doit être renouvelé à compter du 1er janvier 2023. Conformément à la circulaire du Premier ministre du 23 juin 2015 relative au pilotage des opérateurs de l'Etat, cet exercice doit donner lieu à une revue préalable des objectifs fixés à l'opérateur.

Dans ce cadre, nous souhaitons vous confier une mission qui aura pour objet d'évaluer l'atteinte des objectifs fixés à l'IFCE, la pertinence de ces objectifs et d'identifier les pistes d'évolution envisageables pour le prochain COP.

.../...

78 rue de Varenne  
75349 Paris 07 SP  
Tél : 01 49 55 49 55

Il vous sera en particulier demandé d'apprécier la capacité de l'IFCE à achever sa réorganisation à l'horizon 2022 par un recentrage de son activité sur ses missions prioritaires et une rationalisation de ses implantations territoriales. Vous évaluerez l'opportunité de poursuivre cette réorganisation sur la durée du prochain COP ou de procéder à une consolidation du fonctionnement de l'établissement.

Vous formulerez également des propositions d'amélioration, sur la façon dont les tutelles exploitent les données transmises par l'IFCE au titre de sa comptabilité analytique, pour leur permettre d'améliorer le pilotage de l'établissement.

En outre, il vous est demandé dans quelle mesure l'établissement pourrait utiliser le levier du numérique pour améliorer son efficacité et rendre le travail à distance plus efficace (base de données sur les centres équestres, médiathèque numérique, démarches SIRE, développement de formations à distance ...).

Les inspecteurs généraux prendront toute initiative qui leur semblera utile pour rencontrer les administrateurs, l'équipe de direction et les agents de l'établissement, les partenaires que sont notamment les associations d'éleveurs, les fédérations sportives et leurs comités régionaux, les sociétés de course et les collectivités territoriales. Ils pourront également s'appuyer sur le rapport du Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER) « trajectoires d'établissements et réformes de l'Etat » d'octobre 2019.

Afin de permettre aux services des ministères de tutelle de s'appuyer sur vos travaux pour élaborer le nouveau COP, nous souhaitons que vous puissiez remettre votre rapport pour fin novembre 2021 au plus tard.

Julien DENORMANDIE

Roxana MARACINEANU

## **ANNEXE 2 - NOTE DE CADRAGE**

Mission d'évaluation du contrat  
d'objectifs et de performance (COP) 2018-2022  
de l'Institut français du cheval et de l'équitation (IFCE)  
et propositions dans la perspective  
du prochain COP 2023-2027

CGAAER n° 2022-153 - IGESR n° 2022-153

Note de cadrage

établie par

Pierrick DANIEL et Jean-Louis GRENOUILLOUX (CGAAER)  
Gérard MAILLET (IGESR)

Mars 2021

### Sommaire

1. Rappel de la commande
2. Reformulation de la problématique (contextualisation de la mission)
3. Objet et périmètre de la mission, exclusions notoires
4. Documentation disponible
5. Démarche et phasage, jalons
  - 5.1. Phases de travail
  - 5.2. Méthodologie
6. Parties prenantes à rencontrer
7. Suivi et livrables
8. Calendrier d'exécution

## CONTEXTE ET MOTIVATION

Par lettre interministérielle du 17 septembre 2021, le ministre de l'agriculture et de l'alimentation et la ministre déléguée auprès du ministre de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports, chargée des sports ont confié au Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER) et à l'Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGÉSR), une mission afin d'évaluer le contrat d'objectifs et de performance (COP) 2018-2022 de l'Institut français du cheval et de l'équitation (IFCE) et de formuler des propositions dans la perspective du prochain COP 2023-2027.

Le principe de cette mission procède de la circulaire Premier ministre du 23 juin 2015, relative au pilotage des opérateurs de l'État qui instaure notamment une revue périodique des contrats d'objectifs et de performance des opérateurs sous tutelle, en amont de leur renouvellement.

### **RAPPEL DE LA COMMANDE**

L'IFCE est un établissement public administratif placé sous la tutelle conjointe des ministres chargés de l'agriculture et des sports et régi par les articles R. 653-13 et suivants du code rural et de la pêche maritime.

Issu de la fusion en 2010 de l'École nationale d'équitation et des Haras nationaux, l'IFCE a pour mission de promouvoir l'élevage des équidés et les activités liées au cheval ainsi que de favoriser le rayonnement de l'équitation, en partenariat notamment avec les organisations socioprofessionnelles, les collectivités et les associations.

Le COP de l'IFCE doit être renouvelé à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023. Une revue préalable des objectifs fixés à l'opérateur doit permettre de s'assurer de l'atteinte des résultats attendus sur la durée du COP 2018-2022 ainsi que de leur pertinence et d'identifier les pistes d'évolutions envisageables pour le prochain COP.

Gérard MAILLET, chargé de mission à l'IGÉSR, Pierrick DANIEL et Jean-Louis GRENOUILLOUX, inspecteurs généraux de l'agriculture au CGAAER, ont été désignés pour conduire cette mission.

### **REFORMULATION DE LA PROBLEMATIQUE (CONTEXTUALISATION DE LA COMMANDE)**

Depuis sa création en 2010, l'IFCE a connu de très fortes évolutions, cadrées par trois COP successifs couvrant respectivement les années 2011-2013, 2014-2017 et 2018-2022. Le COP actuel poursuit la logique introduite par le précédent en l'approfondissant et concentre l'action de l'IFCE autour de 3 axes stratégiques déclinés en 13 objectifs opérationnels :

- 1 - Développer l'expertise pour devenir l'institut technique de référence pour les acteurs de la filière équine.
- 2 - Répondre aux attentes spécifiques de l'État.
- 3 - S'engager pour la transformation de l'action publique.

Dresser le bilan du COP 2018-2022 et tracer des perspectives pour le prochain requièrent de tenir compte d'éléments de contexte à la fois internes et externes à l'établissement.

Parmi les premiers, on note en particulier que, depuis 2018, trois directeurs généraux se sont succédé à la tête de l'IFCE et que l'équipe de direction a été largement renouvelée.

Concernant le COP actuel, on retiendra qu'il prévoit notamment une ample restructuration de ses implantations et une forte réduction de ses effectifs (-184,5 ETPT<sup>24</sup>). La confirmation tardive des outils du plan d'accompagnement correspondant a bloqué temporairement le dialogue social et contraint à retarder de près d'un an et demi la signature du contrat. De plus, la restructuration exigeait de certains agents qu'ils se reconvertisent et acquièrent de nouvelles compétences pour exercer de nouveaux métiers, conformément au recentrage attendu. Or, avant même l'échéance du

---

<sup>24</sup> Équivalents temps plein travaillés.

COP, certaines de ces nouvelles activités ont été à leur tour déclarées « hors-COP » et les agents ont dû, et certains doivent encore, à nouveau se repositionner. Cet ensemble de facteurs contribue à ce que le climat social n'est toujours pas apaisé. La mission devra donc avoir à l'esprit la pérennité et le seuil d'acceptabilité des orientations qu'elle pourra proposer.

Concernant le volet immobilier du COP, la cession du site de Pompadour, celle du site de Pau-Gelos et l'articulation des activités de l'IFCE sur le site de Pin-au-Haras avec le projet touristique du Département de l'Orne méritent une attention particulière.

Les tutelles « métier » (agriculture et sports) restent attentives au contexte interne à l'IFCE, en particulier aux questions de santé, sécurité et bien-être au travail, sans toutefois constater que la situation de l'établissement constitue un obstacle à la réalisation du COP.

En termes d'usagers et bénéficiaires des services de l'IFCE, le point d'attention majeur réside dans l'absence d'une représentation forte et unifiée des très nombreux groupements d'acteurs, relevant des secteurs de la production animale, de l'alimentation, des courses, du sport de haut niveau, des sports et loisirs et de l'usage des équidés pour le travail, porteurs d'intérêts propres et parfois divergents. Au-delà de l'atteinte de ses objectifs par l'Institut, la mission devra donc vérifier qu'il satisfait à celles des divers segments intéressés, à la fois en ce qui concerne ses missions, son positionnement et les services qu'il rend, y compris à l'État.

Plus largement, la mission tiendra également compte de la montée en puissance des attentes sociétales, en particulier celles relatives à la relation homme-animal, au bien-être animal..., comme des préoccupations environnementales.

#### **OBJET ET PERIMETRE DE LA MISSION, EXCLUSIONS NOTOIRES**

La mission dressera le bilan, depuis 2018, de l'activité de l'IFCE au regard des objectifs qui lui ont été assignés dans le COP :

- au titre de ses missions régaliennes : d'identification des équidés, de contrôle, d'expertise technique apportée au ministère de l'agriculture,
- comme institut technique : d'appui au sport de haut niveau, de formation, de recherche et de diffusion de l'innovation, de production et de diffusion de données socio-économiques,
- dans la mise en valeur du patrimoine équestre, en particulier de l'équitation de tradition française portée par le Cadre noir,

en matière de moyens humains, matériels et financiers, d'organisation et de fonctionnement de l'établissement.

Pour structurer la rédaction du contrat 2023-2027, elle formulera des recommandations et des propositions autour de ces mêmes thématiques.

Pour ce faire, la mission sera tenue de s'intéresser aux missions et activités relevant ou non du COP et à l'activité des agents sous et hors plafond d'emplois.

#### **DOCUMENTATION DISPONIBLE**

La documentation mise à disposition provient des tutelles, de l'IFCE ainsi que de certains de ses partenaires. Elle comprend principalement les éléments suivants :

- Textes législatifs et réglementaires,
- Documentation institutionnelle : comptes rendus annuels d'activité, organigramme, bilan statistique de la filière équine française (annuaire Écus)...
- Documentation interne :
  - Projet d'établissement, lettre d'objectifs du directeur général,
  - Notes de présentation et de conjoncture de l'établissement, des services ou des directions de l'IFCE, cartographie des ETPT,
  - Comptes rendus des réunions du conseil d'administration depuis 2018 et des réunions des comités, conseils et commission associant les socio-professionnels,

- Comptes financiers, éléments de comptabilité analytique, rapport du contrôle général économique et financier, plans de trésorerie,
- Comptes rendus des consultations de ces instances et des organisations représentatives des personnels sur le sujet spécifique du COP 2023-2027,
- Documents de suivi : bilan du COP à mi-parcours, tableau de suivi des indicateurs, compilation des projets en cours de l'IFCE...
- Éléments de prospective,
- Rapports de la Cour des Comptes,

Présentation par le Département de l'Orne du projet de mise en valeur du site du Pin-au-Haras.

## **DEMARCHE ET PHASAGE, JALONS**

La démarche retenue conjugue trois approches :

- Une étude documentaire,
- Une série d'entretiens auprès des acteurs concernés,
- Des visites de terrain : au siège, à Saumur (49), et sur les sites nationaux de l'IFCE de Pompadour (19) et du Pin-au-Haras (61). Les éléments recueillis nourriront l'analyse des résultats de l'IFCE et la réflexion permettant la formulation de recommandations.

### **1.1. Phases de travail**

#### **1.1.1. État des lieux**

L'état des lieux initial résulte de l'analyse documentaire, des échanges avec les tutelles et les administrations partenaires ainsi que des entretiens avec la direction générale et la plupart des membres du comité de direction de l'établissement. Il s'est terminé le 21 décembre 2021.

#### **1.1.2. Les actions en place et les attentes du terrain**

Avec l'accord des tutelles, l'IFCE a lancé dès 2021 une série de consultations « externes » auprès des instances de fonctionnement associant les représentants du monde du cheval (cf. liste des comités, conseils et commission en 1.3.1.) et en interne, y compris auprès des organisations représentatives du personnel.

Les organisations représentatives du personnel ont paru satisfaites de pouvoir être entendues ensemble par la mission tout en restant conscientes des limites de l'exercice en matière de contenu des missions et d'effectifs.

Les socio-professionnels usagers et bénéficiaires des services de l'IFCE portent principalement des attentes sectorielles mais peu d'attentes partagées à son égard.

### **1.2. Méthodologie**

Sur la base des propositions de l'établissement et des tutelles, la mission a établi la liste des parties prenantes à rencontrer. Celle-ci reste évolutive ; elle pourra être enrichie au cours de la mission. Les entretiens réalisés donnent lieu à retranscription systématique, pour archivage.

Les échanges sont conduits sous forme d'entretiens semi-directifs.

La mission s'efforcera de répondre aux interrogations suivantes :

- L'établissement est-il en position d'atteindre tous les objectifs qui lui étaient assignés dans le COP 2018-2022, et sinon, à quel degré devrait-il les remplir à échéance du contrat ?
- En particulier,
  - Les missions régaliennes sont-elles assurées ?
  - L'établissement a-t-il pleinement investi le rôle d'institut technique de référence au service de la filière équine et répond-il aux attentes de ses différentes composantes ?

- L'IFCE dispose-t-il des moyens, en particulier humains, nécessaires et suffisants pour réaliser ses missions et, à l'inverse, subsiste-t-il des gisements d'emplois excédentaires ? La trajectoire d'emploi sera-t-elle respectée ?

Quels investissements l'établissement doit-il consentir pour répondre au mieux aux attentes des divers bénéficiaires de ses services ? Quelles inflexions ou nouvelles orientations conviendrait-il d'inscrire au prochain COP, notamment en matière de missions, de ressources humaines, d'immobilier, d'investissements, d'organisation ou de fonctionnement ?

### **PARTIES PRENANTES A RENCONTRER**

La mission rencontrera les parties prenantes suivantes :

- Les tutelles « métier » du ministère de l'agriculture et de l'alimentation (MAA/DGPE et DGER) et du ministère des sports (direction des sports et réseau grand INSEP),
- Les tutelles des fonctions support (MAA/SAFSL et SRH) et la tutelle financière (direction du budget),
- Les quatre sociétés-mères : Le trot, France galop, la Société hippique française, la Société française des équidés de travail, ainsi que la Fédération française d'équitation,
- La Fédération des conseils des chevaux,
- Le Pari mutuel urbain (PMU),
- L'association de coordination technique agricole (ACTA)
- La direction générale de l'IFCE et l'équipe de direction,
- les présidents (personnalités extérieures) des conseils, comités et commission et secrétaires (IFCE) de ces mêmes instances : comité de filière, conseil de l'emploi et de la formation, comité scientifique de la filière équine, comité SIRE<sup>25</sup>, comité culture, patrimoine et Unesco, commission génétique équine et asine,
- Des délégués territoriaux, des responsables de sites nationaux, des responsables de sites,
- Les représentants des personnels.

Au total, une cinquantaine d'entretiens sont ainsi prévus. Des entretiens complémentaires pourront avoir lieu s'ils apparaissaient utiles en cours de mission.

### **SUIVI ET LIVRABLES**

Pour le CGAAER, un suivi est assuré par le président de la 6<sup>e</sup> section, « Gestion publique et réforme de l'État ».

Pour l'IGESR, le suivi est assuré par le responsable du collège « Jeunesse, sports et vie associative ».

Compte tenu du délai de réalisation de la mission, elle ne comporte pas de livrable intermédiaire.

### **CALENDRIER D'EXECUTION**

Les missionnés de l'IGESR et du CGAAER se sont réunis pour la première fois le 10 novembre 2021.

Les entretiens ont débuté le 25 novembre. En raison de la pandémie de Covid-19, des rendez-vous ont dû être reportés. Il est prévu que les derniers aient lieu dans la deuxième quinzaine de mars 2022.

Les visites de terrain ont eu lieu :

- Les 20 et 21 décembre 2021 au siège de l'IFCE, à Saumur,
- Les 14 et 15 février sur le site de Pompadour,
- Le 17 février sur le site du Pin.

La mission remettra son rapport en avril 2022.

---

<sup>25</sup> Système d'information relatif aux équidés.

### ANNEXE 3 - LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Prénom Nom	Organisme	Fonction	Date de rencontre ou de 1 <sup>ère</sup> rencontre
Sylvain RÉALLON	MASA, sous-direction forêt-bois, cheval, bioéconomie	Sous-directeur	25.11.21
Pierre TRIBON	MASA, SD FBCB, Bureau cheval et institutions des courses	Chef du bureau	
Florent ROMAGOUX		Adjoint au chef de bureau	
Agnès RIMBERT		Chargée de mission	
Philippe AUZARY	MASA, SG, Service des finances, des affaires sociales et de la logistique	Adjoint au chef de service	14.12.21
Audrey SAUNIER	MASA, SG, SAFSL, Bureau de la coordination et de la tutelle des opérateurs	Chargée de tutelle IFCE	
Cécile BRIAND		Chargée de mission	
Jean-Roch GAILLET	IFCE, Direction générale	Directeur général	16.12.21
Florence MEA	IFCE, Direction générale	Directrice générale adjointe	20.12.21
Éric LECLERC	IFCE, Pôle accompagnement, filière et pilotage stratégique	Directeur	
Sylvain BAGARIE	IFCE, Secrétariat général	Secrétaire général	
Flavie BARILLER	IFCE, Pôle formation professionnelle	Directrice	
Thibault VALLETTE	IFCE, Direction générale	Écuyer en chef	21.12.21
Boris GARNIER	IFCE, Secrétariat général	SG adjoint, DRH	
Caroline TEYSSIER	IFCE, Pôle traçabilité	Adjointe au DG	
Gilles QUÉNÉHERVE	MÉNJS, Direction des sports	Directeur	22.12.21
Marc LE MERCIER	MÉNJS, Direction des sports	Ancien directeur	07.01.22
Alain TISSEUIL	IFCE, Conseil d'administration	Maire de Pompadour, Président du CA	24.01.22
Thierry DUCHAUSSOY	IFCE, CFDT	Délégués du personnel	30.01.22
Florence BRUNERIE	IFCE, FO		

Prénom Nom	Organisme	Fonction	Date de rencontre ou de 1 <sup>ère</sup> rencontre
Jean-François GOURDON	IFCE, FO		
Frédéric GUILLOT	IFCE, CGT		
Geneviève ARDAENS	IFCE, Délégation territ. Nord-Ouest	Déléguée territoriale	01.02.22
Pascal CADIOU	IFCE, Commission génétique équine et asine	Président	01.02.22
Michel CHAUVEAU	IFCE, Conseil de l'emploi et de la formation	Président	03.02.22
Charlène LOURD		Responsable	
Nicolas LAGARDE	Min. ÉFIR, Direction du Budget, Bureau de l'Agriculture	Chef du bureau	04.02.22
Marie VEYRAC		Adjointe au chef de bureau	
Sandie JARRIER	IFCE, Pôle développement, innovation et recherche	Directrice	04.02.22
Pascal LIEVAUX	Ministère de la Culture, département recherche, valorisation et patrimoine culturel immatériel	Chef du département	07.02.22
Thomas MOUZARD		Chargé du patrimoine immatériel	
Caroline TEYSSIER		Directrice du site	
Christophe COURY	IFCE, Site de Pompadour	Informaticien	14.02.22
Chantal GERAUD		Responsable budgétaire	
Gérard RAMEIX	IFCE, Comité filière	Président	16.02.22
Guillaume BLANC		Responsable	
Sophie LE MONNIER	IFCE, Site national du Pin	Directrice du site	17.02.22
Jean-Pierre BARJON	Le Trot	Président	18.02.22
Guillaume MAUPAS		Directeur technique	
François HUOT-MARCHAND	IFCE, Comité culture, patrimoine et UNESCO	Responsable	21.02.22

Prénom Nom	Organisme	Fonction	Date de rencontre ou de 1 <sup>ère</sup> rencontre
Pierre-Yves POSE	Fédération nationale des conseils des chevaux	Président	21.02.22
Julie BIBOUD	IFCE, Site national Haras d'Uzès	Directrice	22.02.22
Luc FRUITET	IFCE, Délégation territoriale Arc méditerranéen	Délégué territorial (et ancien directeur d'Uzès)	
Philippe LEMAISTRE	IFCE, Comité SIRE	Président	24.02.22
Caroline TEYSSIER		Responsable	
Sophie DANVY	IFCE, Commission génétique équine et asine	Responsable	24.02.22
Xavier MAIRE	MASA, SG, Service des ressources humaines	Chef du service	25.02.22
Anne-Marie COURTAUD	INSEP	Cheffe de la mission du grand INSEP	28.02.22
Michel GUIOT	Société hippique française	Président	02.03.22
Olivier FAYAT	IFCE, Contrôle de gestion et contrôle interne	Directeur	02.03.22
Maxime SANCHEZ		Contrôleur de gestion	
Pascal CADIOU	IFCE, Commission génétique équine et asine	Président	01.02.22
Philippe AUGIER	PMU	Président du CA, directeur par intérim (et Maire de Deauville)	04.03.22
Anne-Claire VIAL	ACTA	Présidente	07.03.22
Jean-Paul BORDES		Directeur général	
Édouard de ROTHSCHILD	France Galop	Président	07.03.22
Olivier DELLOYE		Directeur général	
Sonia WITTECK		Responsable des départements contrôles et livrets	

Prénom Nom	Organisme	Fonction	Date de rencontre ou de 1 <sup>ère</sup> rencontre
Étienne VERRIER	IFCE, Conseil scientifique	Président	11.03.22
Marion CRESSENT		Responsable	
Didier GARNIER	IFCE, Comité culture, patrimoine et UNESCO	Président	17.03.22
Thierry TRAZIC	Société française des équidés de travail	Président	18.03.22
Magali BOGAERT		Déléguée générale	
Serge LECOMTE	Fédération Française d'Équitation	Président	14.03.22
Frédéric BOUIX		Délégué général	
Catherine BONNICHON de RANCOURT		Directrice Affaires européennes et institutionnelles	
Grégoire THOMAS	MASA, CGAAER et Direction générale de l'enseignement et de la recherche (DGER)	Représentant du MASA/ DGER auprès du Conseil scientifique de l'IFCE	22.03.22
Luc MAURER	MASA, DGER, Service de l'enseignement. technique agricole	Directeur général adjoint, chef du service	25.03.22
Sandrine MARTINAGE		Adjointe à la sous-directrice des politiques de formation et d'éducation	
Héloïse GIORDANO		Cheffe du bureau des diplômes de l'enseignement technique	
Bruno FEIRRERA	MASA, Direction générale de l'alimentation	Directeur général	07.04.22
Claire LE BIGOT		Sous-directrice santé et bien-être animal	
Marie GRANDCOLLOT-CHABOT		Référente cheval	
Loïc MALIVET	Filière cheval	Président	15.07.22
Laurence MEUNIER	Pôle de compétitivité Hippolia	Présidente	21.07.22

## ANNEXE 4 - L'IFCE DANS SON CONTEXTE

Le secteur du cheval se caractérise principalement par la diversité de ses acteurs. Dans ce contexte, la crise sanitaire a eu des effets différenciés<sup>26</sup>

### 1 - PRINCIPALEMENT DESTINE AU LOISIR ET AU SPORT, LE CHEPTEL EQUIN FRANÇAIS SE CONTRACTE

L'Europe compte environ 6 millions d'équidés. Avec 1 024 000 équidés pour 160 000 détenteurs estimés fin 2020, la France se situait à la deuxième place, derrière l'Allemagne (1,3 M d'équidés) et devant la Grande-Bretagne (944 000). Huit ans plus tôt, en 2012, le cheptel français était d'un peu moins d'1,2 M d'animaux, soit une diminution de l'ordre de 13 % sur la période.

Le cheptel équin français est composé pour plus des 2/3 de chevaux de selle et de poneys (68 %), près d'1/5<sup>e</sup> de chevaux de trait et d'ânes (18 %) et pour 1/7<sup>e</sup> de chevaux de course (14 %). La part des chevaux âgés, c'est-à-dire de plus de 20 ans<sup>27</sup>, continue d'augmenter (11 % en 2018).

67% des équidés sont destinés au loisir, au sport et à l'enseignement (chevaux de selle, poneys et équidés d'origine non constatée), 14 % aux courses (trotteurs et galopeurs), 12 % à l'élevage (étalons et poulinières reproducteurs), 5 % ne sont destinés à aucun usage particulier (« équidés d'agrément ») et 2 % sont destinés au travail (chevaux de trait et ânes).

La répartition des équidés sur le territoire est très inégale, de 4 000 en Corse et 38 000 en Île-de-France, pour les deux régions métropolitaines les moins peuplées d'équidés, à plus de 100 000 en Nouvelle-Aquitaine, en Auvergne-Rhône-Alpes, en Pays-de-la-Loire et en Normandie.

Les 2/3 des équidés sont hébergés dans des structures ayant une activité agricole, c'est-à-dire en établissements équestres (centres équestres, centres de tourisme équestre et écuries de pensions), en élevages ou en écuries de courses, le tiers restant étant détenu principalement chez des particuliers<sup>28</sup>.

### 2 - LES ACTIVITES D'ELEVAGE ET DE PRODUCTION POURSUIVENT LEUR BAISSÉ

On dénombrait 30 800 éleveurs en 2020, en baisse de plus de 6 % depuis 2015. Parmi eux, les producteurs de chevaux de sport-loisir, seule spécialité en progrès, prédominent largement (11 900), suivis par les producteurs de chevaux d'origine constatée (6 400), de chevaux de travail (5 600), de trotteurs (5 400) et de galopeurs (3 700) ; le restant (1 100) revenant à des éleveurs d'autres races<sup>29</sup>.

L'élevage des chevaux est beaucoup plus dispersé que les autres élevages d'animaux, 58 % des éleveurs ne possèdent qu'une jument et 8 % seulement, 5 juments ou plus.

Concernant les races produites, la France est le 1<sup>er</sup> producteur de trotteurs dans le monde et se classe au 6<sup>e</sup> rang pour les pur-sang. Les chevaux et poneys de sport-loisir connaissent une hausse depuis cinq ans, de même que les équidés de travail. Pour ce qui est des usages des équidés, les chevaux de course, les reproducteurs, les chevaux de travail ou d'agrément sont en baisse sur un an en 2021 et seuls les chevaux de sport-loisir progressent.

### 3 - L'ACTIVITE COMMERCIALE SE RETABLIT APRES LA CRISE SANITAIRE, SAUF LE COMMERCE EXTERIEUR

En 2021, les ventes aux enchères ont porté sur 184 M€ de transactions, un niveau de similaire à celui d'avant la crise sanitaire. Galop, trot et sport confondus, le prix moyen d'un cheval s'est élevé à 24 800 €, en hausse de 13 % par rapport à 2020.

---

<sup>26</sup> Les chiffres ci-dessous, le plus souvent arrondis, sont tirés des « Chiffres clefs 2021 », de la « Note de conjoncture nationale, bilan de l'année 2021 », de l'« Annuaire Écus 2021 » et des fiches techniques de l'Observatoire économique et social du cheval de l'IFCE produites en coopération avec l'IDELE et FranceAgriMer ; tous documents accessibles sur le site de l'Institut.

<sup>27</sup> L'espérance de vie moyenne d'un cheval est d'environ 28 ans.

<sup>28</sup> En 2016, derniers chiffres disponibles.

<sup>29</sup> Un éleveur produisant différentes races est comptabilisé dans chacune, d'où une somme d'éleveurs par race différente de leur nombre total.

Le marché intérieur a enregistré près de 91 000 transactions, soit 11 % de plus qu'avant la crise Covid-19, en 2019, et 457 M€ de CA, pour un prix moyen de l'ordre de 2 000 € pour un équidé non destiné à la compétition.

Les échanges extérieurs 2020 ont porté sur 8 000 équidés importés (-7 %/2019), principalement d'Espagne, de Belgique et des Pays-Bas, et sur 21 000 exportations (-5 %/2019), principalement vers l'Espagne et l'Italie.

Avec des échanges extérieurs en régression mais des ventes aux enchères et un marché intérieur en croissance, les différentes facettes du commerce des équidés affichent des résultats décorrélés.

#### **4 - LA CRISE SANITAIRE A ACCENTUE LA TENDANCE A LA BAISSSE DES ACTIVITES HIPPIQUES**

Seulement 180 des quelque 230 sociétés de courses en activité en ont organisé en 2020. Plat, trot et obstacle confondus, près de 1 900 réunions se sont tenues, en baisse de 17 % sur un an et de près de 19 % depuis 2015.

Après une régression de 5 % en 5 ans, de 2014 à 2019, les enjeux ont chuté de 15 % en un an, à 7,8 Mds€, en 2020.

La crise sanitaire a accéléré le développement des paris en ligne (417 M€, soit 5,5 % des enjeux enregistrés et +6 % par rapport à 2019<sup>30</sup>), au détriment des encaissements hors hippodrome (Pari mutuel urbain, PMU), qui restent néanmoins largement majoritaires (7,3 Mds€ et près de 94 % des enjeux enregistrés, mais en baisse de 6 % en 1 an).

Les trois-quarts des enjeux (5,5 Mds€) reviennent aux parieurs. Le quart restant (1,9 Md€) finance pour moitié les sociétés de courses (931 M€) et pour un peu moins de 40%, l'État (693 M€), le solde revenant aux collecteurs étrangers. Les encouragements (prix et allocations, primes aux éleveurs, primes aux propriétaires...) se sont élevés à près de 420 M€ en 2020, en recul de 19% sur un an et de 27 % depuis 2015.

La crise sanitaire a donc confirmé voire accentué une tendance déjà engagée à la diminution générale du nombre de courses, des montants de paris enregistrés et des encouragements distribués. Cependant, entre 1981 et 2018, l'emploi dans le secteur des courses a mieux résisté, passant de 10 100 à 9 000 entraîneurs et salariés, soit une diminution contenue à 10 % sur la très longue durée.

#### **5 - APRES UNE LONGUE PERIODE DE DIMINUTION DU NOMBRE DE LICENCIES, L'EQUITATION A CONNU UNE FORTE REPRISE EN 2021**

Première utilisation des équidés en France, l'équitation de loisir, de sport et de compétition a connu une baisse continue depuis 2012, jusqu'à un plancher d'environ 601 000 licenciés en 2020. 2021 a été marquée par un très fort rebond reflétant sans doute l'aspiration de beaucoup à pouvoir profiter du plein-air en période de confinement sanitaire, et l'équitation s'est classée 3<sup>ème</sup> sport national<sup>31</sup> avec près de 666 000 cavaliers inscrits auprès de la Fédération française d'équitation (FFE). L'enjeu est maintenant de fidéliser ces nouveaux pratiquants.

80 % des licenciés sont des femmes et les 2/3 ont moins de 21 ans.

Le nombre de partants en compétitions de tous niveaux a approché des 950 000 en 2021, ce qui marque une reprise, mais 2020 avait connu une forte baisse du nombre de licences compétition (138 000, -17 %) comme du nombre d'épreuves (73 000, -42 %) ainsi que du montant des gains distribués, (19,8 M€, -39 %).

La baisse tendancielle sur la moyenne durée du nombre de licenciés ne s'est pas reflétée dans le nombre d'établissements équestres, qui a crû de 5 % entre 2015 et 2020, de 9 000 à 9 450.

---

<sup>30</sup> Le 2 août 2022, la Commission européenne a approuvé une taxe prélevée par l'État français sur les paris en ligne pour soutenir l'organisation de courses hippiques. Elle devrait rapporter au maximum 88 M€ par an et est prévue s'appliquer jusqu'à mai 2026.

<sup>31</sup> Après le football et le tennis mais en dépassant le basket-ball cette année-là.

## 6 - LA PRODUCTION ET LA CONSOMMATION DE VIANDE DE CHEVAL CONTINUENT DE DECLINER FORTEMENT

La production nationale de viande chevaline connaît une diminution constante ces dernières années, principalement du fait de la diminution de la demande étrangère, le premier débouché commercial de la viande de cheval étant l'Italie. Ainsi, en 2021, 6 840 animaux ont été abattus produisant 1 900 tonnes équivalent carcasse (tec) quand, en 2015, on dénombrait encore 16 000 animaux abattus et 4 500 tec produites, soit une chute de 42 % en six ans.

La consommation française de viande chevaline suit une tendance baissière encore plus prononcée : 6 000 t. ont été consommées en 2020 alors qu'elle était encore de 13 100 t. en 2015, soit une chute de 46 %. Malgré cela, l'offre nationale de viande de chevaux de réforme est insuffisante pour répondre à la demande et 80 % de la viande chevaline consommée en France est importée, principalement de Roumanie et d'Uruguay.

Cette forte baisse de la production et de la consommation de viande de cheval s'est traduite par une perte, entre 1981 et 2018<sup>32</sup>, de 98 % des emplois de l'industrie hippophagique nationale, ramenés de 20 000 à 400, et de 90 % des boucheries chevalines, passées de 3 000 à 300.

Outre la place particulière que tient le cheval dans les représentations sociales et indépendamment des considérations sociétales actuelles relatives à la consommation de viande, qui impactent certainement la demande, il faut aussi noter que la viande de cheval restait, en 2020, la plus chère du marché. Par ailleurs, de plus en plus de chevaux de course se voient offrir une seconde vie en étant réformés pour le loisir au lieu d'être envoyés à l'abattoir.

7 - L'emploi salarié recule mais les offres d'emploi restent difficiles à pourvoir ; les qualifications aux métiers de la filière attirent moins.

Le volume global d'emplois générés par le secteur du cheval est estimé à près de 146 000 en 2018. Moins de la moitié toutefois (66 000, 45 %) correspondent à un emploi exercé à titre principal. Parmi eux, sept sur 10 sont qualifiés d'agricoles car exercés en établissements équestres, dans les élevages et en écuries d'entraînement de chevaux de courses.

Entre 2015 et 2020, le nombre de salariés agricoles est passé de 26 000 à 24 700<sup>33</sup>, soit une diminution de 5 % en 5 ans. La part de l'emploi féminin augmente et, déjà majoritaire dans le secteur de l'équitation (66 %), il le devient dans celui de l'élevage (54 %) mais reste minoritaire dans celui des courses.

Sur la même période, la proportion de contrats à durée indéterminée (CDI) a augmenté et constitue en 2020 la majorité des contrats (52 %, contre 46 % en 2015). Dans les trois secteurs de l'élevage, des courses et de l'équitation, on observe cependant un accroissement du recours aux contrats à temps partiel (+14 %).

Les données du marché du travail 2020 montrent de plus fortes tensions sur les emplois les plus proches du « cœur de métier » (cf. 1.4.1.- Objectif 1.4).

En ce qui concerne les qualifications aux métiers de la filière équine, le nombre de diplômes sportifs et agricoles délivrés baisse globalement d'un peu plus de 6 %. Tous les diplômes sportifs<sup>34</sup>, les certificats de spécialisation<sup>35</sup> et le brevet professionnel<sup>36</sup> agricoles sont en diminution quand les CAP<sup>37</sup>, pris dans leur ensemble, et le baccalauréat professionnel<sup>38</sup> agricoles sont en croissance.

---

<sup>32</sup> Dernières données disponibles.

<sup>33</sup> Sur la base d'un fichier de la MSA qui comptabilise environ 80% des salariés et apprentis du secteur.

<sup>34</sup> BPJEPS : brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (niveau 4 c'est à dire niveau Bac), DEJEPS : diplôme d'État de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport pour le (niveau 5, bac+2) et DESJEPS : diplôme d'État supérieur de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (niveau 6, bac+3) pour les métiers de direction.

<sup>35</sup> Certificats de spécialisation en éducation et travail des jeunes équidés (ETJE) et en: utilisation et conduite d'attelages de chevaux UCAC.

<sup>36</sup> REH : responsable d'entreprise hippique.

<sup>37</sup> CAP agricole lad-cavalier d'entraînement, CAPa maréchal-ferrant, CAPa palefrenier-soigneur.

<sup>38</sup> Bac professionnel conduite et gestion de l'entreprise hippique (CGEH).

## ANNEXE 5 - CADRAGE INDICATIF DES MISSIONS ET MOYENS EN ETPT SUR LA PERIODE 2018-2022

Missions IFCE	sur site national			en délégation territoriale			commentaire
	ETPT en 2017	ETPT en 2022	variation en %	ETPT en 2017	ETPT en 2022	variation en %	
Périmètre SIRE (SIRE + fonctions support + informatique dédiée (Sous plafond indépendant))	116	116	0%				En dessous de la projection 2022 sur les métiers du SIRE. Le support SG/DRH et informatique nécessaire à cette mission est égal à la projection 2022. A noter 9 emplois hors Plafond
Contrôle identification	3	3		36	54	50%	Sur le contrôle sanitaire, - 5 à 6 ETPT par rapport à la projection 2022.
Identification	1	1	0%	26	22	-15%	Sur l'identification, légèrement en dessous de la projection 2022 prévue (- 4 ETPT)
Appui à la filière (délégués nationaux, Equiresources, international, suivi projets)	21	16	-24%	41	17	-59%	Au niveau national, la projection 2022 prévue est tenue : diminution du nombre des délégués nationaux depuis la transformation des stud books en organismes de sélection. Pour équiresources, légère augmentation par rapport à la projection, afin de répondre à la problématique des difficultés de recrutement dans la filière équine. Stabilisation des effectifs sur l'international comme prévu dans la projection. En délégation territoriale, 20 à 22 ETPT sont dédiés au suivi de projets. Cela consiste à recueillir des besoins à les coordonner avec l'ensemble de la filière équine au niveau local et souvent de co-organiser le montage de projets par la mise en place de partenariats. A noter un emploi hors plafond pour Equiresources.
développement innovation recherche	53	64	21%				En dessous de la projection 2022 au niveau du national (- 6 à 8 ETPT). De nouvelles thématiques ont été renforcées (développement durable et bien être animal) Au niveau des délégations territoriales, la projection 2022 de 2 ETPT pour chacune des 6 DT est respectée.
Equitation de tradition française et sports	56	50	-11%	11	12		La projection 2022 va être réalisée
formation	59	70	19%	102	0	-100%	La projection nationale est légèrement en dessous de la prévision, avec un changement de périmètre. Les acteurs de la formation d'Uzès et de Rosières étant désormais dans le périmètre national. En territoire, encore quelques agents prenant leur retraite dans le courant de l'année 2023.
Saumur plateforme logistique et moyens équestres	90	81	-10%				Plusieurs missions de la plateforme logistique ont été externalisées. La projection 2022 sur les moyens équestres va être tenue.
SG	44	38	-14%				La projection 2022 ne sera pas atteinte, avec un dépassement de 16 ETPT
Agence comptable	9	8	-11%				La projection 2022 est de moins un ETPT par rapport à la prévision
Management, communication et services informatiques	25	20	-20%	20	18	-10%	Légère diminution du nombre de managers, du notamment à la réorganisation de l'IFCE : regroupement de pôles et de territoires Diminution des agents de la communication nationale et en territoire avec une optimisation du service rendu. Pour les services informatiques, nous étudions les différents scénarios d'externalisation de la fonction supports.
Valorisation sportive et culturelle HN Pompadour, Uzès et La Pin agents MAD	74,5	13	-83%				La projection initiale pour 2022 n'a pu être tenue de par les engagements pris vis-à-vis des nouvelles gouvernances de nos anciens sites Haras nationaux. Le nombre d'ETPT 2022 consacré à des missions hors COP sera de 28,4 ETPT en 2022, en dépassement de 15,4 ETPT.
<b>total</b>	<b>551,5</b>	<b>480</b>	<b>-13%</b>	<b>236</b>	<b>123</b>	<b>-48%</b>	
	2017	2022					
ifce national et territorial	787,5	603					Les 603 ETPT de l'annexe 3 du COP ont été portés à 618 ETPT pour l'année 2022, lors du CA du 25 novembre 2021 et de l'adoption du BI 2022. Ces 15 ETPT nous permettent à la fois d'honorer nos engagements anciens antérieurs et de maintenir les effectifs des missions COP prévus.

## ANNEXE 6 - LISTE DES SIGLES UTILISES

ACTA	Association de coordination technique agricole
AFASEC	Association de formation et d'action sociale des écuries de course
AFCE	Association française du commerce d'équidés
BP	Brevet professionnel
BPJEPS	Brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport
BP REH	Brevet professionnel responsable d'entreprise hippique
CA	Chiffre d'affaires
CA	Conseil d'administration
CAPa	Certificat d'aptitude professionnelle agricole
CASD	Centre d'accès sécurisé aux données
CCE	Concours complet d'équitation
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CEF	Conseil de l'emploi et de la formation
CGAAER	Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux
CGEH	Conduite et gestion de l'entreprise hippique
CHSCT	Comité hygiène, sécurité et conditions de travail
COP	Contrat d'objectifs et de performance
CS	Certificat de spécialisation
CS ETJE	Certificat de spécialisation en éducation et travail des jeunes équidés
CS UCAC	Certificat de spécialisation en utilisation et conduite d'attelages de chevaux
CSCCF	Chambre syndicale du commerce des chevaux de France
DE	Diplôme d'État
DDPP	Direction départementale de la protection des populations
DDETSPP	Direction départementale de l'emploi, du travail, des solidarités et de la protection des populations
DEJEPS	Diplôme d'État de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport
DESJEPS	Diplôme d'État supérieur de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport
DIR	Développement, innovation et recherche
DGPEE	Direction générale de la performance économique et environnementale des entreprises

DRAAF	Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt
DSI	Direction des systèmes d'information
DT	Direction territoriale
ENE	École nationale d'équitation
ENSAM	École nationale supérieure d'architecture de Montpellier
EPHN	Établissement public des Haras nationaux
ETF	Équitation de tradition française
ETP	Équivalent temps plein
ETPT	Équivalent temps plein travaillé
FAIRH	Fonds d'accompagnement interministériel des ressources humaines
FCC	Fédération des conseils des chevaux
FFE	Fédération française d'équitation
FNC	Fédération nationale du cheval
FNCC	Fédération nationale des conseils des chevaux
FNCH	Fédération nationale des courses hippiques
FNSEA	Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles
GER	Gros entretien et réparations
GHN	Groupement hippique national
GIE	Groupement d'intérêt économique
GIS	Groupement d'intérêt scientifique
GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
IDELE	Institut de l'élevage
IFCE	Institut français du cheval et de l'équitation
IGÉSR	Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche
INRAE	Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
ISST	Inspection santé et sécurité au travail
ITA	Institut technique agricole
INSEP	Institut national du sport, de l'expertise et de la performance
ISAG	International Society for Animals Genetics
LOLF	Loi organique relative aux lois de finances

LSA	Loi de santé animale
MAD	Mise à disposition
MASA	Ministère de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire
MFCÉ	Mission Française pour la Culture Équestre
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
OESC	Observatoire économique et social du cheval
OMEFFE	Observatoire métiers emploi formations filière équine
OS	Organisme de sélection
PAP	Plan d'accompagnement personnalisé
PMU	Pari mutuel urbain
PPF	Projet de performance fédéral
R&D	Recherche et développement
RAPS	Réseau d'appui aux personnes et aux structures
RGPD	Règlement général sur la protection des données
RH	Ressources humaines
SCSP	Subvention pour charges de service public
SFET	Société française des équidés de travail
SHF	Société hippique française
SDSI	Schéma directeur des systèmes d'information
SIRE	Système d'information relatif aux équidés
SNP	Single Nucleotide Polymorphism / Polymorphisme nucléotide
SRAL	Service régional de l'alimentation
SRFD	Service régional formation-développement
SRISE	Service régional de l'information statistique et économique
SSP	Service de la statistique et de la prospective
tec	Tonnes équivalent carcasses
TFP	Titre à finalité professionnelle
UC	Unités capitalisables