



MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE
ET DE L'ALIMENTATION

Conseil général de l'alimentation,
de l'agriculture et des espaces ruraux

n° 16076

MINISTÈRE DES SPORTS

Inspection générale
de la jeunesse et des sports

n° 2017-I-02

Évolution de l'Institut Français du Cheval et de l'Équitation

établi par

Patrick Dedinger

Inspecteur général de l'agriculture

Roland Blanchet

Inspecteur général de la jeunesse et des sports

Hervé Soulié

Inspecteur général de l'agriculture

Frédéric Jugnet

Inspecteur général de la jeunesse et des sports

Mai 2017

SOMMAIRE

RÉSUMÉ.....	5
LISTE DES RECOMMANDATIONS	7
INTRODUCTION	9
1. PREMIÈRE PARTIE : PRÉSENTATION DU SECTEUR, ACTEURS INSTITUTIONNELS ET ASPECTS ÉCONOMIQUES ET SOCIAUX	11
1.1. Les activités économiques résultant du cheval et de l'équitation apparaissent significatives mais très hétérogènes et appréhendées de façon partielle dans les statistiques publiées par l'IFCE	11
1.2. L'organisation institutionnelle de la filière et de ses instances de concertation est caractérisée par une certaine complexité sur le plan national et territorial et une structuration plus ou moins forte	17
1.3. La représentation des activités auprès de l'État et des collectivités territoriales est assurée à différents niveaux. Il est intéressant d'observer que cette représentation s'exprime en partie par des instances de l'IFCE	18
2. DEUXIÈME PARTIE : LES CONTRATS D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE DE L'IFCE N'ONT PAS PERMIS DE POSITIONNER L'ÉTABLISSEMENT	21
2.1. Une gouvernance structurellement difficile	21
2.1.1. Un champ et un nombre très larges de compétences et de missions attribuées à cet établissement public administratif	21
2.1.2. Des difficultés à structurer la filière	22
2.1.3. Des difficultés de gouvernance de l'IFCE	22
2.1.4. Repenser deux autres instances de l'IFCE	23
2.1.5. Une extrême dispersion géographique des services de la direction générale et des directions métiers.....	24
2.1.6. Un organigramme lourd et complexe	24
2.2. Des missions trop nombreuses et faiblement mises en valeur	25
2.2.1. Un appui à la filière trop diffus.....	26
2.2.2. Un dispositif pivot : le système d'information relatif aux équidés (SIRE)	30
2.2.3. La recherche et l'expérimentation, la vulgarisation et le transfert des connaissances montent en puissance.....	33
2.2.4. Les formations : un périmètre et un concept à repenser.....	37
2.2.5. Le Cadre noir, une structure « reconnue au plan international » mais sans support réglementaire ni missions précises.....	50
2.2.6. La mission dans le champ du sport, du service public du haut niveau de l'IFCE et la nécessaire clarification des rôles de l'État et de la fédération	58
3. TROISIÈME PARTIE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, PATRIMOINE, FINANCES ET BUDGET.....	73
3.1. La gestion des ressources humaines.....	73
3.1.1. La gestion du personnel de l'IFCE subit de fortes contraintes	73

3.1.2. Certaines caractéristiques de la GRH pèsent significativement sur les dépenses de fonctionnement	75
3.1.3. Les perspectives à cinq ans (2018-2022)	76
3.2. Le patrimoine mobilier et immobilier.....	77
3.2.1. Le patrimoine immobilier : la reprise du mouvement	77
3.2.2. Les autres aspects patrimoniaux	80
3.3. Les finances et le budget.....	83
3.3.1. La situation actuelle	83
3.3.2. Les perspectives d'évolution : une résultante des choix stratégiques.....	84

4. QUATRIÈME PARTIE : LES AXES DE TRANSFORMATION DE L'IFCE POUR LES CINQ PROCHAINES ANNÉES.....89

4.1. Une politique des ressources humaines plus offensive	89
4.2. La poursuite du repositionnement territorial et du recentrage des formations	90
4.2.1. Les implantations territoriales doivent refléter l'évolution de ses missions	90
4.2.2. L'IFCE doit revoir en profondeur un catalogue de formation actuellement bien trop large	91
4.3. Une nécessaire évolution de l'Ecole située à Saumur	92
4.3.1. La nécessaire prise en compte de la spécificité du Cadre noir	92
4.3.2. Les relations avec la fédération française d'équitation doivent être redéfinies et développées	93
4.4. Maintenir le système intégré d'identification et de contrôle (SIRE), dispositif plébiscité par la filière, à un haut niveau de service et de performance	93
4.5. Un engagement résolu dans la voie d'un institut technique	94

CONCLUSION..... 97

ANNEXES 99

Annexe 1 : Lettre de mission.....	101
Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées	105
Annexe 3 : Liste des sigles.....	111
Annexe 4 : Liste des textes de référence	113
Annexe 5 : Bibliographie.....	115
Annexe 6 : Documents financiers et organisationnels.....	117

RÉSUMÉ

L'Institut Français du Cheval et de l'Équitation a été créé en 2010 avec un double objet :

- appuyer et contribuer à structurer la filière équine et équestre dans son ensemble,
- fusionner les Haras Nationaux, dont le périmètre d'activité s'était réduit considérablement, et l'École nationale d'équitation.

Cette filière « cheval » en France est très diversifiée, tant dans le nombre des intervenants que dans les caractéristiques des activités qui la composent. L'IFCE, appuyé par les pouvoirs publics, s'efforce de faire s'exprimer les attentes des acteurs, et de répondre à leurs besoins, à travers des instances comme le Comité de filière, le Conseil scientifique et le Comité des usagers du Système d'informations relatif aux équidés, mais également en lui fournissant des statistiques et même un « Pôle emploi » qui confronte offres et demandes d'emploi du secteur.

L'appui à la filière « équine », très diffus, repose cependant principalement sur un outil remarquable, le SIRE, base de données informatisée qui a vocation à enregistrer tous les mouvements affectant tous les équidés de France, depuis leurs ascendants jusqu'à leur fin de vie. SIRE est indispensable à la filière, il doit d'autant plus être encouragé qu'il peut fournir la base d'une génomique du cheval appelée à se développer à l'instar de ce qui a été réalisé pour d'autres espèces animales.

Mais l'IFCE concourt aussi significativement au fonctionnement des sociétés-mères comme la SHF, la SFET et des associations de races et on doit souligner qu'il offre aide et appui aux organismes,

L'Institut développe, en liaison avec l'INRA et certaines universités, des activités de recherche et d'expérimentation appréciées.

Il offre enfin un catalogue de formations équines et équestres très vaste, à défaut d'être toujours très rationnel.

L'activité équestre est essentiellement portée par l'École d'équitation située à Saumur, dont le corps enseignant est constitué du Cadre noir. Les activités de ce corps qui a pour objet de représenter la tradition équestre française inscrite au patrimoine immatériel de l'humanité de l'UNESCO, doivent gagner en lisibilité. A ce titre, il doit être doté d'un statut d'emploi et de directives établies entre ses missions d'enseignement, de participation aux compétitions et de représentation équestres.

De la même façon, les cursus de formation conduits à Saumur doivent être rationalisés et leur contenu doit quitter les référentiels universitaires pour correspondre à l'employabilité du secteur à un niveau d'exigence élevé.

Enfin, les relations avec la fédération délégataire doivent être précisées, afin notamment d'accompagner dans les meilleures conditions le haut niveau sportif, acteur essentiel du rayonnement sportif national.

Toutefois, la gouvernance de l'établissement est rendue difficile tant par la multiplicité des métiers et des activités, que par la dispersion de ses sites nombreux, ce que reflète un organigramme assez lourd.

La gestion de l'IFCE, qu'il s'agisse de ses ressources humaines, de ses recettes, de ses dépenses ou de son patrimoine, doit répondre à l'objectif de redimensionnement que lui ont assigné les Pouvoirs publics.

Il en résulte un effort régulier de recentrage sur un nombre de sites moins nombreux, et, au fur et à mesure des départs naturels autant que des mobilités internes et externes, une diminution des effectifs de l'établissement.

Une mission de réflexion sur l'avenir de l'Institut ne peut que tirer de ces constats et de ces observations les recommandations à mettre en œuvre pour les prochaines années.

- 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'ACTA et à son réseau.

Ces objectifs sont parfaitement atteignables au cours des cinq prochaines années, en mettant à profit la dynamique créée par le prochain contrat d'objectifs et de performance.

La réalisation de ces objectifs suppose de la part de l'Institut un pilotage plus resserré et plus prescriptif, de la part des administrations de tutelle des directives plus affirmées, et de la part de la filière, tant équine que sportive, une collaboration aussi franche que constructive.

Mots clés : IFCE, Cadre noir, filière cheval, équidés, étalonnage, SIRE, sport de haut niveau, Haras nationaux, Institut technique, UNESCO, ENE, ESCE, FFE.

LISTE DES RECOMMANDATIONS

Recommandations relatives aux missions de l'établissement

- R1.** Réduire de douze à six les missions de l'IFCE, regroupées selon les axes de présentation du rapport : appui à la filière, identification et contrôle, recherche et développement, formation, Cadre noir, sport de haut niveau (modification du II de l'article R. 653-14 du CRPM).
- R3.** Développer l'Observatoire économique de la filière, réaliser des études économiques approfondies, revoir la conception du système d'information de la filière.
- R4.** Orienter résolument l'IFCE dans la voie d'un institut technique en engageant le processus d'adhésion à l'ACTA.
- R5.** Proposer exclusivement des formations agricoles diplômantes ou professionnalisantes et s'orienter vers l'ingénierie de formation en devenant un centre de ressources et d'expertises, en liaison avec la DGER.
- R6.** Reconsidérer l'offre de formation dans le champ sport en concertation avec la filière. Substituer au diplôme actuellement dispensé en formation initiale en quatre années pour partie universitaire, un diplôme identifié « Cadre noir UNESCO » sur deux années conduisant à l'obtention des DEJEPS et DESJEPS dans le champ équitation et du BPREH dans le champ agricole, outre les compléments spécifiques au Cadre.
- R8.** Redéfinir l'accompagnement du sport de haut niveau dévolu à l'Etat (IFCE) et à la fédération délégataire (FFE) par des dispositions contractuelles conformes à l'esprit et à la lettre de son encadrement législatif et réglementaire.

Recommandations relatives au fonctionnement et au management de l'établissement

- R2.** Simplifier fortement l'organigramme, en regroupant des directions et des services et en réduisant le nombre d'échelons hiérarchiques de la direction générale. Donner une compétence générale sur l'IFCE au directeur général adjoint pour faciliter le décloisonnement des activités (modification de l'article R.653-25-1 du CRPM).
- R7.** 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. Modifier l'article R.653-25-1 du code rural afin de redéfinir les fonctions du directeur général adjoint en matière de formation et de l'écuyer en chef, en revenant notamment à la rédaction du décret du 16 mai 1972 relatif à l'ENE sur les conditions de nomination de ce dernier.
- R9.** Poursuivre le re-dimensionnement de l'établissement en favorisant les mobilités internes et externes y compris celles des cadres A, valoriser les compétences des agents au travers du développement de la mission de contrôle sanitaire.
- R10.** Réaliser au plus tôt les cessions de sites prévues au SPSI aux conditions réelles de marché, et ramener le schéma directeur de la présence territoriale de 23 à 15 sites en 2022 en arbitrants les sites en doublons (DT multi-sites), en s'implantant en DDI et en développant le télétravail.
- R11.** Imprimer aux charges de fonctionnement une trajectoire d'évolution parallèle à celle des effectifs et du périmètre d'activité de l'établissement et porter un effort particulier sur les frais de déplacements.

INTRODUCTION

Par lettre interministérielle du 10 mai 2016, les ministres chargés des finances, de l'agriculture et de la jeunesse et des sports ont confié à l'Inspection générale des finances, au Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER) et à l'Inspection générale de la jeunesse et des sports (IGJS) une mission relative à l'Institut français du cheval et de l'équitation.

Le principe de cette mission était inscrit dans le contrat d'objectifs et de performance 2014-2017. Elle a été diligentée après un examen de la situation de l'établissement par la Cour des comptes ayant fait l'objet d'une insertion au rapport public de l'année 2016.

La mission a effectivement été installée lors d'une réunion organisée par les directeurs de cabinet impliqués le vendredi 30 septembre 2016 et a pu commencer ses travaux.

L'Inspection générale des finances s'est retirée de la mission à la fin de novembre 2016.

Ont été désignés : MM. Patrick Dedingier et Hervé Soulié, inspecteurs généraux de l'agriculture au CGAAER, et MM. Roland Blanchet et Frédéric Jugnet, inspecteurs généraux de la jeunesse et des sports.

À celui qui s'intéresse à l'Institut Français du Cheval et de l'Equitation (IFCE), la seule vue du sigle de l'établissement est déjà une information précieuse : l'on y voit figurer, avec le nom de l'établissement, côte à côte l'emblème solennel des anciens Haras Nationaux, et celui, non moins traditionnel du Cadre noir.

Voilà d'un coup d'œil évoquées à la fois l'importance historique de l'héritage confié à l'IFCE, et en même temps la difficulté de sa mission.

D'un côté les Haras Nationaux, "la Grande Maison", l'institution fondée par Colbert sous Louis XIV en 1665 qui présidait jusqu'en 2010 de façon régalienne à l'amélioration de l'élevage équin en France.

De l'autre le Cadre noir constituant le corps enseignant de l'emblématique école d'équitation de la tradition équestre française de La Guérinière au général l'Hotte.

Deux emblèmes, deux institutions, mais aussi des métiers, des missions, des tutelles administratives, des hommes et des femmes dissemblables, que relie surtout en fait un seul point commun : la passion du cheval.

Depuis sa création en 2010, le principal enjeu de l'IFCE, établissement public national administratif, a été de s'efforcer de faire, à partir de ces mondes bien différents, un seul opérateur public, plus rassemblé, mieux défini, mieux dimensionné et homogène.

Le défi était d'autant plus considérable que si le rôle du Cadre noir demeurait porté par l'engouement croissant pour les sports équestres et la compétition, il n'en allait pas de même pour les Haras nationaux, qui voyaient depuis 1999 leur métier disparaître, au fur et à mesure que l'étalonnage était rendu progressivement au secteur privé, et qui devaient se trouver rapidement une autre raison d'être, celle d'être un appui à la filière considérée dans son ensemble.

L'IFCE s'est attelé à cette tâche avec une certaine énergie, soutenu par des politiques publiques fortement centrées sur ce soutien à une filière équine et équestre dont le poids en termes économiques et d'emploi est considérable : 180 000 personnes en tirent aujourd'hui leur revenu.

Le présent rapport vise :

- à partir des caractéristiques du monde du cheval et de ses attentes,
- à travers un examen de son fonctionnement et de ses missions,

à proposer les lignes d'évolution de l'IFCE constituant les axes de son indispensable transformation.

Les rédacteurs de ce rapport remercient l'ensemble des personnes rencontrées pour leur disponibilité et leurs échanges particulièrement enrichissants. Ils remercient particulièrement la direction générale et les personnels de l'IFCE qui leur ont prêté le concours le plus efficace.

1. PREMIÈRE PARTIE : PRÉSENTATION DU SECTEUR, ACTEURS INSTITUTIONNELS ET ASPECTS ÉCONOMIQUES ET SOCIAUX

1.1. Les activités économiques résultant du cheval et de l'équitation apparaissent significatives mais très hétérogènes et appréhendées de façon partielle dans les statistiques publiées par l'IFCE¹

Les données figurant ci-dessous sont extraites du document "Chiffres clés 2016" de l'IFCE (REFErences - Réseau économique de la filière équine). Ce document agrège des données provenant de sources multiples avec une disponibilité variable. De ce fait, il convient de ne pas s'étonner de voir coexister des données allant de 2013 à 2015.

A la fin 2014, la base centralisée d'enregistrement des équidés (SIRE), gérée par l'IFCE comptait 1 106 000 équidés, chiffre sensiblement comparable à celui de 2010². Les deux tiers sont des chevaux utilisés pour la pratique sportive ou de loisir de l'équitation, chevaux de selle (45 %) et poneys (23 %). Les chevaux de races destinés aux courses hippiques (galop et trot), représentent près de 20 % du cheptel, alors que les ânes et les chevaux de trait représentent respectivement 8 % et 6 % de la population. Ces équidés se répartissent selon SIRE sur 160 000 lieux de détention environ, la surface d'herbage mobilisée pour leur stationnement (0,5 million d'hectares) et leur alimentation (1 à 2 millions d'hectares, soit 10 à 20 % des surfaces en herbe) ; le nombre et les caractéristiques sociales de leurs propriétaires ne font pas l'objet de données statistiques publiques.

A la même date, le nombre d'éleveurs s'élevait, quant à lui, à 34 870³. L'élevage des chevaux apparaît beaucoup plus dispersé que celui des bovins, 80 % des éleveurs ne détenant qu'une jument et seulement 2 080 plus de 5 juments. Cette activité d'élevage est généralement exercée de façon subsidiaire : 85 % des éleveurs n'exercent pas cette activité à titre principal. Le chiffre d'affaires moyen dégagé par élevage est modeste, de l'ordre de 15 000€ selon l'IFCE⁴, près de la moitié des élevages ne déclarant aucun chiffre d'affaires. Une structure sur 10 seulement emploie au moins un salarié et les élevages employeurs de plus d'un salarié sont rares (3 %) ; le secteur de l'élevage équin et des haras n'employait que 3 581 salariés agricoles affiliés à la MSA. A la fin 2014, on comptait 7 012 étalons en activité (nombre en croissance de +5 % par rapport à 2004) et 73 899 poulinières (chiffre en diminution de 21 % depuis 2004)⁵.

Le chiffre d'affaires généré par les ventes de chevaux tout au long de leur vie pour les éleveurs et propriétaires de chevaux selon leur âge et leur destination d'usage n'est pas précisément identifié dans les statistiques.

¹ Les données utilisées ont pour source les informations du réseau Références figurant sur le site IFCE et notamment la publication : « Filière équine, chiffres clés 2015 ».

² Ces chiffres sont à manier avec une certaine précaution, 20% des propriétaires seulement déclarant le décès de leurs chevaux au système SIRE.

³ Chiffre en baisse depuis cinq ans de 20% pour les éleveurs de jument et de 25% pour les éleveurs de chevaux

⁴ Le chiffre d'affaires total de l'élevage équin n'est pas publié. Il serait selon ces indications de l'ordre de 500 M€.

⁵ Parmi ces poulinières, plus du quart (26 000 environ) appartiennent à la race des chevaux de trait, des ânes ou assimilés (nombre en baisse de moitié depuis 10 ans), 16 000 sont destinées à la production de trotteurs et 7 500 à la production de pur-sang, utilisés dans les courses hippiques ; 9 262 appartiennent à des races de selle français (nombre en baisse de 31% depuis dix ans), 9 919 à la production de races d'autre sang (en progression de 21%) et 4 947 sont des poneys. **On observe à travers ces chiffres une certaine inadéquation de la production d'élevage par rapport aux besoins de la clientèle, inadéquation à l'origine pour partie des importations.**

La base SIRE a enregistré en 2014, 83 600 changements de propriétaires, chiffre probablement sous-estimé par rapport au nombre de transactions, tous les propriétaires ne déclarant pas ces changements de propriété.

Les statistiques collectées régulièrement sur les prix de vente des chevaux ne portent que sur les transactions réalisées lors de ventes aux enchères sur les chevaux destinés aux courses de galop (2 570 chevaux concernés en 2014), de trot (1631) et de sport (180) ; ils font état de prix moyens élevés (s'élevant à 45 950 € pour le galop, 11 509 € pour le trot et 15 759 € pour le sport en 2015). Les transactions moyennes les plus courantes du marché se situent à des niveaux de prix beaucoup plus modestes, non identifiés sur le plan statistique, qui dépendent de l'âge et de la race des chevaux, de leur usage (loisir ou compétition, course ou viande équine) et seulement pour certains d'entre eux de leurs performances en compétition d'élevage, de sport ou de course, ainsi que de celles de leurs géniteurs.

Les échanges commerciaux extérieurs sur les chevaux vivants sont mal connus mais sont déficitaires (deux chevaux sont importés en France pour un cheval exporté), ce déficit concernant particulièrement les chevaux de selle⁶ et les poneys dont l'usage s'est répandu ; les importations de chevaux ont concerné en 2014 10 400 chevaux, dont 1 900 pour les courses, 8 200 pour le sport et les loisirs selon l'IFCE, notamment pour les besoins des centres équestres.

Dans les secteurs situés en aval de l'élevage et liés aux usages du cheval, les chiffres clefs annuels publiés par l'IFCE font état d'une activité économique à l'importance et au rythme de développement hétérogènes depuis dix ans entre le secteur du sport loisir ou compétition, celui des courses hippiques, prépondérant en chiffre d'affaires, et celui de la production pour la viande équine qui a enregistré une baisse de 50% des consommations françaises.

Dans le secteur équestre :

- **le nombre de cavaliers détenant une licence d'équitation délivrée par la Fédération française d'équitation (FFE) s'est élevé en 2015 à 673 000**, dont 80 % de femmes et 324 000 licences de poneys pour des cavaliers juniors⁷. Il situe la FFE à la troisième place des fédérations sportives au niveau national, derrière le football et le tennis : après avoir connu une progression régulière et remarquable de l'ordre de 5 à 6 % en moyenne par an entre 2000 et 2010, ce nombre de licenciés a baissé de 2 % sur la période 2010-2015, sous l'effet conjugué de la crise économique, et plus récemment de la hausse du taux de TVA applicable aux prestations de service équestres non destinées à l'alimentation humaine⁸ ainsi que de l'aménagement des rythmes scolaires selon la profession. En 2015, on comptait 9 005 établissements équestres (nombre en progression de 16% depuis 2010) employant 16 334 salariés agricoles affiliés à la MSA⁹ ;

⁶ Le nombre de chevaux de selle importé ayant quadruplé depuis quinze ans.

⁷ Ces chiffres ne rendent pas compte du nombre total de cavaliers qui ne montent pas tous en étant adhérents à un club, ni du nombre de chevaux possédés par ces clubs. Ce nombre total de cavaliers est évalué dans le graphique 1 ci-après à 1,5 M en 2013 par l'IFCE.

⁸ La directive européenne de novembre 2006 sur la TVA réservant le bénéfice du taux réduit aux seules prestations destinées à la consommation alimentaire humaine, la loi de finances rectificative du 29 décembre 2011 a conduit à une hausse du taux de TVA applicable aux prestations équestres destinées à d'autres usages.

⁹ Le nombre de chevaux détenus par ces centres équestres n'est pas publié, étant observé que **le modèle français de pratique de l'équitation se distingue de celui de ses principaux partenaires européens, en reposant sur le modèle du « cheval partagé »** ; le système de clubs équestres permet de mettre un cheval à la disposition de plusieurs cavaliers et non de leurs seuls propriétaires et est une spécificité de la France par rapport aux autres pays européens, notamment l'Allemagne et le Royaume-Uni, ainsi que le souligne le rapport d'information récent (juin 2016) sur la filière équine du groupe Cheval de la Commission économique du Sénat.

- **le nombre d'épreuves de concours fédéraux (103 000)** a progressé de 35 % entre 2010 et 2014, correspondant à 1,5 M "d'engagements" sur l'année et à 160 000 cavaliers compétiteurs (en augmentation), dont 3 000 cavaliers professionnels environ (nombre en baisse) ; 68 % de ces compétitions ont lieu en CSO (concours de saut d'obstacles), 13 % en dressage, 5 % en concours complet, 14% dans d'autres catégories.

Dans le secteur hippique :

- **le nombre de courses hippiques (18 252) organisées sur les hippodromes en activité (240) est stable**, le nombre de propriétaires ayant fait courir au moins un cheval est resté sensiblement identique entre 2009 et 2014 (de l'ordre de 10 000) ;
- **le nombre de chevaux à l'entraînement** s'élève à 30 000 chevaux environ, dont 11 177 pour les courses de galop (+ 1 % depuis 2009) et 17 775 pour les courses de trot (+ 0 % sur la même période) ; le secteur du galop emploierait en 2014 3 826 salariés agricoles affiliés à la MSA, celui du trot 2 102 ;
- **entre 2004 et 2014, le montant des paris hippiques** a progressé de 7 771 M€ à 9 468 M€ (ce chiffre est cependant en baisse depuis 2013, année au cours de laquelle les enjeux hippiques ont atteint 9 932 M€), soit + 21,8 % (ce chiffre ayant été en baisse depuis l'ouverture des jeux à la concurrence en 2010), tandis que les filières hippiques italienne et allemande ont fortement décliné sur la même période ; l'Etat a opéré en 2014 un prélèvement de 0,9 Md€ sur ces paris et 6,8 Md€ environ ont été redistribués aux parieurs.

Dans le secteur équin :

- **le nombre d'équidés abattus pour la consommation de viande équine s'élève à 17 000 chevaux** : les tonnes de viande ainsi produites en France¹⁰ sont exportées à hauteur de 70% (notamment en Italie pour 40 % du chiffre d'affaire) ; les 14 000 tonnes de viande chevaline consommées en France (soit 300 grammes par habitant et par an) génèrent un chiffre d'affaires commercial pour leur distributeurs supérieur à 300 M€ ; ces tonnages sont issues pour les deux tiers d'importations ; la consommation est en baisse de 50 % en France depuis dix ans et s'est effondrée de 18% entre 2013 et 2014.

Selon les statistiques publiées sur le site de l'IFCE¹¹, près de 180 000 personnes pouvaient être considérées comme en emploi dans la filière équine en 2012, dont 57 000 en emploi principal direct et 39 000 salariés agricoles¹².

¹⁰ Pour la moitié environ à partir de chevaux de trait et l'autre moitié de chevaux de sang.

¹¹ Qui ne sont pas identiques à ceux évoqués dans le rapport de prospective publié en 2013 par l'INRA et l'IFCE « La filière équine française à l'horizon 2030 » et reposent sur des sources d'enquête hétérogènes, ce qui devrait conduire à les utiliser avec certaines précautions selon la mission.

¹² Selon les statistiques de la MSA, les salariés agricoles employés par la filière sont plutôt jeunes (30 ans en moyenne) et connaissent un fort *turn over*.

Tableau 1 : Emplois de la filière en 2012 selon IFCE

	Total emplois	Dont activité principale
Emplois directement liés au cheval	126 436	42 401
Producteurs et utilisateurs du cheval : élevage, équitation, courses, utilisateurs de chevaux de travail	113 916	37 507
Dont dirigeants et autres non salariés	80 591	15 374
Dont salariés, apprentis, stagiaires	32 825	21 633
Prestataires autour du cheval : vétérinaires, maréchaux-ferrants, autres soins, transporteurs, commerce, abattoirs et équarisseurs	12 520	4 894
Emplois indirectement liés au cheval	52 956	14 900
Vendeurs de produits équins : paris hippiques, spectacle, art et média, boucheries chevalines	38 910	3 776
Fournisseurs d'entreprises : alimentation, équipement et matériel de transport	6 550	3 970
Autres prestataires d'entreprises : assurance, comptabilité, expertise, communication, informatique, etc.	932	650
Organisation et développement : formation, recherche, administration et organismes socio-professionnels	6 564	6 504
TOTAL emplois	179 392	57 301

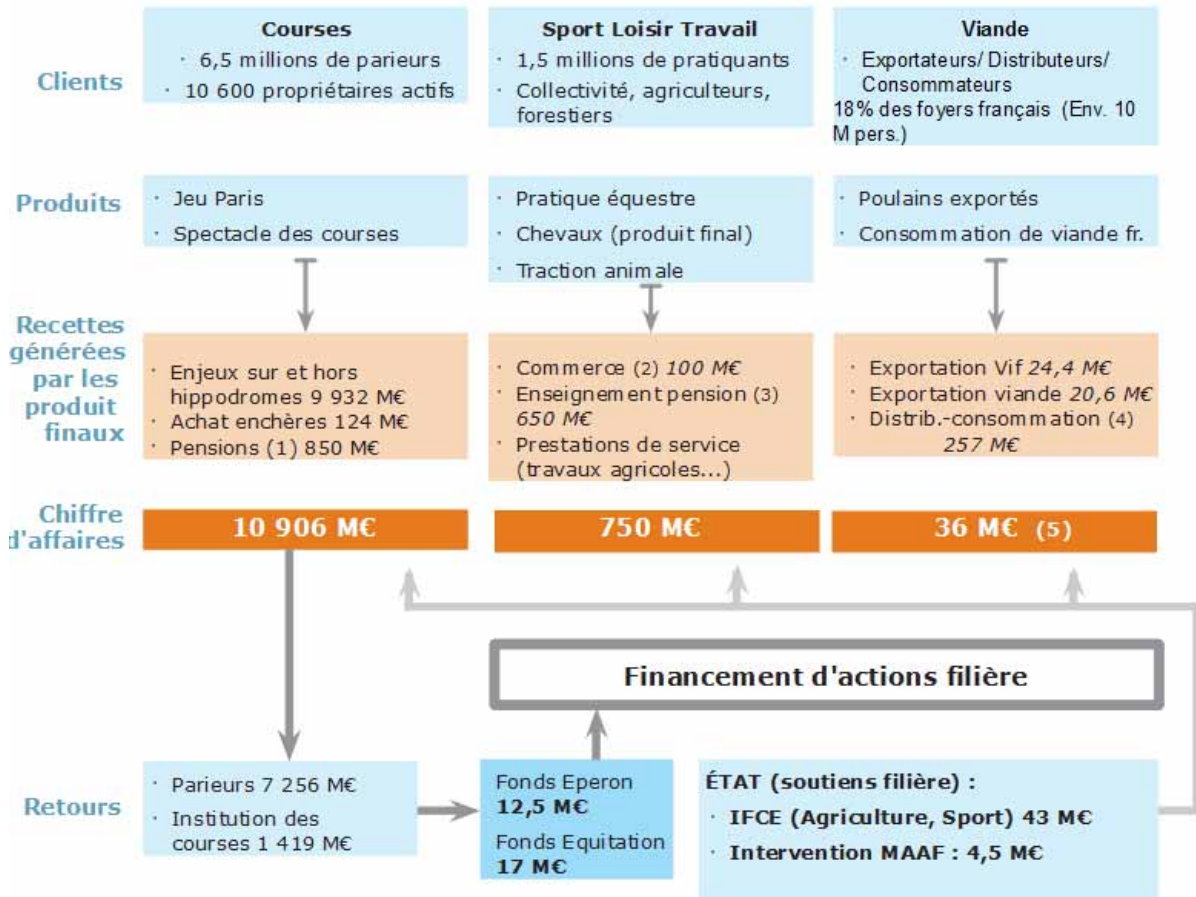
Source : site de l'IFCE

30 métiers composent l'essentiel du marché du travail de la filière, mais 7 totalisent près de 75 % du total des offres¹³ : moniteur d'équitation, palefrenier, cavalier d'entraînement, cavalier soigneur, accompagnateur de tourisme équestre, assistant d'élevage et lad-driver/lad-jockey. Les centres équestres sont les premiers recruteurs, témoignant en cela la croissance du secteur sport/loisirs. Vient en deuxième position, le secteur du galop, recruteur important en raison d'un turn-over élevé et de son dynamisme économique.

Les flux financiers de la « filière équine », tels que récapitulés par l'IFCE sur l'année 2013, font apparaître le poids prépondérant de la filière des courses hippiques dans le chiffre d'affaires direct de la filière estimé à 14 Md€ sur la base des données du réseau Références.

¹³ Selon les données du site équi-ressources de collecte des offres d'emploi du secteur, mis en place par l'IFCE, qui a collecté 2000 offres en 2015.

Graphique 1 : Flux financiers de la filière équine par clientèle selon données IFCE¹⁴



Source : IFCE+MAAF

Quelques limites affectent cette estimation des flux économiques de la filière :

- le chiffre d'affaires de la sous-filière des spectacles équestres et les ressources procurées au secteur par la fréquentation du grand public aux manifestations équestres qu'elles soient culturelles, artistiques ou sportives ne sont pas identifiées ;
- des retombées indirectes importantes de l'activité du secteur pour le développement et l'attractivité des territoires ne sont pas évaluées, notamment le chiffre d'affaire des activités touristiques (secteurs des hôtels et restaurants et transports) généré par l'organisation des courses, compétitions et randonnées équestres et visites de sites équestres, celui des fournisseurs et distributeurs d'équipements équestres et sportifs, les activités de formation

¹⁴ La fiche mise en ligne explicite de la façon suivante les renvois 1 à 5 qui figurent sur le tableau :

(1) Il s'agit d'une estimation des sommes versées par les propriétaires de chevaux de course pour leur entraînement, en considérant que le taux de couverture des frais d'entretien par les gains en course (pour partie destinés aux propriétaires) est estimé à 50% ;
 (2) Il s'agit d'une estimation du montant des achats d'équidés par des acheteurs particuliers, utilisateurs finaux de ces équidés de sport-loisir destinés à une utilisation en compétition amateur, équitation d'extérieur, activités polyvalentes voire aucune utilisation. Cette estimation s'appuie sur les effectifs de chevaux achetés en France (IFCE-SIRE) et sur des enquêtes sur le marché du cheval (IFCE-OESC).
 (3) Le chiffre d'affaires global des établissements équestres générés par les activités d'enseignement et tourisme équestre, prise en pension de chevaux et concours est estimé grâce aux résultats des Observatoires économiques régionaux (OER).
 (4) La consommation de viande chevaline a généré environ 257 millions d'euros de recettes aux commerçants, boucheries et GMS distributeurs. Ce montant est estimé à partir du volume de viande chevaline consommée et de son prix de vente au détail.
 (5) Il s'agit d'une estimation des montants revenant aux producteurs français, issus d'exportations en vif et d'abattage en France, compte-tenu que seule une petite partie de la viande consommée en France provient de la production française.

à l'équitation dans l'enseignement agricole, les métiers liés à l'usage du cheval (vétérinaires, maréchaux-ferrants) ainsi que les retombées sanitaires et sociales de la rééducation et réinsertion sociale par l'équitation et de sa pratique par près de 100 000 personnes handicapées selon le rapport récent du Sénat sur la filière ;

- les flux en termes de ressources et consommations intermédiaires et valeur ajoutée entre les différentes filières amont et aval de clientèle ne sont pas appréhendés ;
- les flux de recettes et dépenses publiques générées par l'activité directe et indirecte de la filière ne sont pas retracées intégralement : les recettes fiscales et dépenses générées pour les collectivités territoriales ne figurent pas, tandis que les recettes procurées et dépenses de l'État en faveur de la filière ne sont pas retracées intégralement, ni les financements publics de la formation initiale et continue ; les aides européennes au titre de l'élevage et du développement rural et développement durable ne sont pas non plus mentionnées.

Les aides inscrites sur le budget de l'État en faveur de la filière équine transitent selon ces indications pour l'essentiel par les subventions versées par les ministères de l'agriculture et des sports à l'IFCE qui apparaît comme le principal opérateur de l'État à l'égard de la filière. La mission a pu relever que ces données étaient incomplètes. Ce tableau apparaît incomplet, en ne recensant pas les aides apportées par le ministère des sports à la Fédération française d'équitation (1,6 M€ de subvention par an, à laquelle s'ajoute la mise à disposition par l'État de 32 agents publics - Conseillers Techniques Sportifs (CTS) - sur la base de la convention quadri annuelle passée entre la FFE et le ministère des sports), celles du ministère de la Défense et de l'Intérieur à la pratique de l'équitation par les militaires, les gendarmes et les policiers (par l'intermédiaire notamment du Centre national du développement du sport du ministère de la Défense), ni toutes les aides apportées au secteur par le ministère de l'agriculture au titre notamment du soutien de l'activité de certains organismes professionnels de la filière (qui sont payées pour le compte de l'État par l'IFCE), de l'enseignement agricole et des écoles vétérinaires ou des dépenses en faveur de la recherche universitaire ou agricole (INRA, FranceAgriMer, etc.) et de façon plus transversale par l'État par le biais des aides à l'emploi.

Selon ce tableau, la principale retombée en montant de revenus finaux du chiffre d'affaires est constituée par le retour aux parieurs de la moitié du chiffre d'affaires de la filière ; la deuxième retombée revient à l'État par le biais du prélèvement sur les recettes de paris. Un montant limité est par ailleurs prélevé sur ces paris par le biais du Fonds éperon pour concourir à la modernisation et à la compétitivité des filières autres que celle des courses hippiques. Le montant des contributions à la filière du secteur des courses a au demeurant fortement augmenté depuis lors et permis, par la création d'un fonds équitation, de limiter les effets de la hausse de la TVA sur les acteurs de la filière.

A travers ces différents chiffres, il apparaît que la filière a connu une forte expansion dans les années 2000, associée à un important développement de la pratique de l'équitation en France, qu'elle soit de sport et de loisir et pratiquée de façon individuelle ou en club, ainsi que la progression du CA des paris équestres. Cette évolution est affectée depuis 2010 par le contexte économique général et diverses évolutions juridiques (ouverture à la concurrence des paris et de l'activité de l'étalonnage ; évolution des taux de TVA applicables aux centres équestres ; changement des rythmes scolaires).

1.2. L'organisation institutionnelle de la filière et de ses instances de concertation est caractérisée par une certaine complexité sur le plan national et territorial et une structuration plus ou moins forte¹⁵

Si la représentation du secteur des courses hippiques est ancienne et fortement organisée autour des deux « associations mères » du Trot¹⁶ et du Galop regroupées au sein de la Fédération nationale des courses hippiques (FNCH) et gérant les paris à travers le GIE du PMU, l'organisation de la représentation institutionnelle de l'élevage apparaît assez éclatée et de structuration plus récente :

- les multiples associations de race constituées au cours du temps par les propriétaires et éleveurs de chevaux sont au nombre de 27, dont 21 pour les chevaux de trait et races asines, qui se sont regroupées récemment au sein de la société française des équidés de travail, ou SFET avec l'appui du ministère de l'agriculture ;
- la Fédération nationale du Cheval regroupe au sein de la FNSEA les éleveurs équins ayant le statut d'activité agricole ; la Coordination rurale et la Confédération Paysanne représentent également des éleveurs équins.
- enfin la société hippique française (SHF), association d'éleveurs et de cavaliers sportifs dont la création remonte à 1865, s'est transformée en 2011 en Société Mère du cheval et du poney de sport ; bénéficiant de concours de l'Etat, elle fédère les acteurs des trois composantes liées à l'élevage, la production, la valorisation et la commercialisation des chevaux de sport¹⁷.

La représentation professionnelle des centres équestres est assurée auprès des pouvoirs publics et des instances professionnelles du dialogue social par le Groupement hippique national (GHN)¹⁸ tandis que le développement de l'équitation et la garantie de ses règles sportives est assurée par la Fédération française d'équitation (FFE), au travers des structures et des clubs qui y adhèrent et de son réseau d'associations régionales, les Comités régionaux d'équitation (CRE). Les activités de la FFE relèvent :

- d'une part, de ses compétences propres comme la délivrance des licences, l'organisation des formations et la délivrance de diplômes fédéraux, l'élaboration des règlements sportifs, l'organisation de compétitions sportives fédérales et le soutien aux sportifs de haut niveau dans les différentes disciplines équestres ;

¹⁵ Cf. schéma de présentation par l'IFCE de cette organisation institutionnelle et de ses divers partenaires en pièce jointe.

¹⁶ Dont la dénomination officielle est la Société d'encouragement à l'élevage du cheval français (SECF).

¹⁷ Selon le rapport récent du Sénat sur la filière, elle rassemble 16 000 éleveurs, 13 000 propriétaires, 10 000 cavaliers et son activité porte sur un cheptel de 20 000 chevaux.

¹⁸ Association de la loi de 1901, le GHN a pour but de favoriser le développement des établissements équestres de tous statuts juridiques et de représenter et défendre les intérêts des établissements équestres au niveau national et international dans toutes les instances pouvant concerner leurs activités et notamment de représenter les employeurs des établissements équestres au sein des Commissions qui interviennent dans le Droit du Travail, dans l'application et la gestion de la Convention Collective, dans les instances socioprofessionnelles et de formation professionnelle.

- d'autre part, des missions attachées à la délégation qu'elle a reçue du ministre chargé des sports comme l'organisation des compétitions sportives à l'issue desquelles sont délivrés les titres internationaux, nationaux, régionaux ou départementaux, les sélections correspondantes ainsi que les propositions d'inscription sur les listes de sportifs, d'entraîneurs, d'arbitres et de juges de haut niveau, ou le pouvoir d'édicter les règles techniques nationales propres à sa discipline.

L'organisation de la production et la commercialisation de viande équine est, quant à elle, organisée autour d'une interprofession, Interbev Equins, section équine d'Interbev, l'interprofession du bétail et des viandes, et bénéficie, comme d'autres structures d'élevage destinées à la consommation humaine, du concours scientifique et technique de FranceAgriMer.

1.3. La représentation des activités auprès de l'État et des collectivités territoriales est assurée à différents niveaux. Il est intéressant d'observer que cette représentation s'exprime en partie par des instances de l'IFCE

Les instances de concertation avec l'Etat (hors IFCE) :

Dans le domaine du sport (FFE, SHF, ...),

Dans le domaine agricole (FNC, Courses, ...).

Les instances de concertation avec les collectivités territoriales :

Les Conseils des chevaux.

Parmi les instances de concertation avec les partenaires de la filière on peut, outre le conseil d'administration, en distinguer quatre qui relèvent de l'IFCE :

- **le comité consultatif des usagers du Système d'informations relatif aux équidés (SIRE)** : créé en 2009, il est composé d'organismes de la filière choisis pour représenter la diversité des utilisateurs du SIRE (parmi lesquels France Galop, SECF, SHF, SFET, FFE, GHN, FNC, Interbev équin, mais aussi de nombreux autres organismes), de représentants du ministère de l'agriculture (DGPE et DGAL) et de l'IFCE. Ce comité permet le dialogue de l'établissement avec la profession et notamment les associations de race sur les fonctionnalités du système d'enregistrement des équidés par rapport aux besoins de celles-ci. Il est présidé par Monsieur Philippe Lemaistre, propriétaire et cavalier éleveur ;
- **le conseil scientifique de la filière équine** réunit 27 membres, dont 8 représentants socio professionnels de la filière et une dizaine de chercheurs (dont certains appartiennent à l'INRA) sous la présidence de M. Etienne VERRIER, généticien, Professeur à AgroParisTech. Il définit les besoins de recherche de la filière, lance des appels à projets et labellise les propositions pour le fonds Eperon, la fondation Hippolia¹⁹ et l'IFCE ;
- **le conseil sur la formation**, ne se réunissait plus au moment de la mission et devrait être relancé. Il est composé de 23 membres parmi lesquels des représentants des principaux

¹⁹ Fonds créé par les sociétés de courses pour développer des actions de recherche.

acteurs de la formation professionnelle dans la filière équine, les deux ministères de tutelle, la CPNE-EE²⁰, la FFE, la SHF, la FNC, les écoles vétérinaires et l'Afasec²¹. Y siègent aussi les universités d'Angers et de Caen, les conseils régionaux des Pays de la Loire et de Normandie, avec lesquels l'IFCE a des liens étroits. Le conseil de formation est un lieu d'expression des besoins de formation de la filière. Il s'exprime aussi sur les projets de formation de l'IFCE, et la mise en œuvre de celles-ci ;

- **le comité de filière**, a été créé plus récemment (sa première réunion a eu lieu en novembre 2015) sur l'initiative du ministère de l'agriculture :

Sa création s'inscrit dans la démarche impulsée par le ministre de l'agriculture visant à doter chaque filière agricole d'une stratégie de filière à l'horizon 2025. Ces réflexions conduites dans le cadre de FranceAgriMer sont déclinées pour la filière cheval dans le cadre de l'IFCE et de son Comité de filière.

Il a été prévu, lors de la constitution de ce comité, que cette réflexion porte en particulier sur les facteurs ayant un impact sur la compétitivité tels que l'adaptation de l'offre à la demande et la valorisation économique des entreprises de la filière (rentabilité, efficacité, modernisation) et la recherche, l'innovation, la différenciation sur les produits, les aspects réglementaires, et notamment fiscaux.

Présidé par M. Gérard Rameix, président de l'autorité des marchés financiers et par ailleurs membre de la SHF, le comité réunit des représentants de la SHF, la SFET, les deux sociétés de course, mais également la FFE, les quatre organisations syndicales représentatives de la production agricole (FNSEA, Jeunes Agriculteurs, coordination rurale et confédération paysanne), l'Assemblée permanente des chambres d'agriculture (APCA), la fédération nationale des conseils de chevaux²², l'association des régions de France et l'association des maires de France²³ et enfin les directions du ministère de l'agriculture et de la jeunesse et des sports concernées ;

Les travaux du comité de filière se sont *de facto* focalisés sur quatre axes plus précis²⁴ qui ont donné lieu au dépôt d'un rapport du comité, présenté au conseil d'administration de l'IFCE le 27 février 2017.

Cette description reste incomplète en ce qu'elle n'évoque pas les partenariats plus directs noués par l'établissement avec de nombreuses collectivités territoriales et leurs établissements intercommunaux ou autres au niveau territorial, ni les organismes internationaux ou réseaux nationaux ou locaux divers auxquels l'établissement participe.

²⁰ Commission paritaire nationale de l'emploi dans les entreprises équestres.

²¹ Association de formation et d'action sociale des écuries de courses.

²² La Fédération nationale des conseils de chevaux regroupe les instances associatives, conseils des chevaux, qui représentent auprès des régions les filières équines régionales, regroupant tous les acteurs y compris ceux du monde des courses.

²³ Qui n'ont, de facto, pas assisté aux réunions du comité.

²⁴ Ces axes portent sur l'établissement d'une vision à la fois plus globale et plus précise des divers marchés du cheval et de leur segmentation, la définition plus claire des statuts de professionnel et amateurs d'équitation, l'analyse de la problématique des chevaux de trait et celle de la fin de vie des chevaux.

2. DEUXIÈME PARTIE : LES CONTRATS D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE DE L'IFCE N'ONT PAS PERMIS DE POSITIONNER L'ÉTABLISSEMENT

Depuis sa création en 2010, l'IFCE a connu deux contrats d'objectifs et de performance (COP) couvrant les années 2011-2013 et 2014-2017.

Sans pousser son analyse, la mission considère que le premier COP a retardé les évolutions considérées aujourd'hui comme nécessaires de l'IFCE, en poussant à la recherche de partenariats en vue de se maintenir le plus possible sur les sites historiques quitte à développer des activités sans réelles perspectives.

Le COP actuel modifie cette vision des choses en prescrivant par exemple un objectif de révision du schéma pluriannuel de stratégie immobilière à la mi 2015 et en fixant au 31 décembre 2015 le délai ultime pour commencer le désengagement.

C'est au travers de ce nouveau paradigme que la mission a conduit les analyses qui suivent.

2.1. Une gouvernance structurellement difficile

L'IFCE souffre, de par sa structure propre et de par son positionnement dans la filière équine, d'une gouvernance rendue plus difficile que dans d'autres établissements publics (cf. schémas des relations fonctionnelles en Annexe 6).

Cette caractéristique doit, selon la mission, être à la base de toute réflexion sur l'avenir de l'établissement.

2.1.1. Un champ et un nombre très larges de compétences et de missions attribuées à cet établissement public administratif

- Contribution à la définition et à la mise en œuvre de la politique de l'élevage et de l'utilisation des équidés,
- Protection des équidés, conservation et amélioration des races de chevaux, avec une double finalité génétique et économique,
- Service public de l'identification des équidés, tenue de la base centrale des sujets immatriculés, suivi des propriétaires et détenteurs ; appui aux associations de races pour l'amélioration génétique, préparation pour le compte de l'État des règles d'inscription sur les livres généalogiques ; on observera que la mission d'identification s'étend aux contacts internationaux et européens préalables à la définition de nouvelles règles internationales,
- Appui à l'État pour l'identification et le contrôle des établissements équestres ouverts au public et les établissements pratiquant le négoce des chevaux,
- Collecte et traitement des informations économiques sur les marchés et les métiers du cheval, mise en valeur du « produit cheval » au sens le plus large,
- Mise en valeur de l'art équestre au sens large par son vecteur de choix qu'est le Cadre noir,
- Accueil et développement des disciplines sportives supérieures et mise à disposition des cavaliers de haut niveau de chevaux capables des meilleures performances,

- Organisation des formations aux métiers du cheval, définition et évaluation des formations équestres, perfectionnement de leurs acteurs et formation continue des encadrants pour les disciplines équestres,
- Diffusion des bonnes pratiques en matière sportive,
- Actions de relations internationales et de coopération en matière équestre,
- Propositions et mise en œuvre des grandes orientations de recherche/développement, participation à la diffusion du progrès technique,
- Enfin mise en œuvre de partenariats avec les organisations socioprofessionnelles, les collectivités locales et les associations dans les domaines équestres.

L'énoncé de ces douze missions conduit à observer que la mention du mot « cheval » confère à l'IFCE une compétence très large pour agir dans ce secteur, ce que confirme d'ailleurs la lecture de ses rapports annuels d'activité.

En soi, ce périmètre de compétences très large n'est pas un problème mais le pilotage d'un si grand nombre de tâches s'avère en pratique plus laborieux.

2.1.2. Des difficultés à structurer la filière

Touchant en quelque sorte un peu à tout, comme c'est sa mission réglementaire et sa raison d'être, l'établissement éprouve des difficultés à structurer la filière, comme c'est également la mission que lui ont assignée ses créateurs.

Structurer signifie certes promouvoir et développer, mais aussi arbitrer, faire des choix, et les imposer à tous les acteurs.

Intervenant pour accompagner tous les acteurs du cheval, l'IFCE peut apparaître parfois comme un peu paralysé par tous ses partenaires, en tout cas pas ou peu comme une structure d'autorité.

2.1.3. Des difficultés de gouvernance de l'IFCE

Le Conseil d'administration, dans sa composition passée, n'a pas facilité ce rôle de structure d'autorité.

En effet, aux côtés d'un directeur général, haut-fonctionnaire nommé par les ministres, qui dispose de toutes les prérogatives d'un chef d'établissement public administratif, se trouve un président du conseil d'administration désigné aussi par les ministres qui ne détient pas le pouvoir exécutif et n'est pas ordonnateur des dépenses et des recettes.

Ce schéma n'a rien que de très ordinaire dans les établissements publics de l'État.

Mais, en faisant le choix, pour la présidence du conseil d'administration, d'abord d'une personnalité de la filière du cheval en France, responsable de surcroît de l'une des plus grosses fédérations sportives de France, souvent rivale de l'IFCE, puis d'une personnalité élue impliquée dans le devenir de l'établissement, on crée, avec les meilleures intentions, une dyarchie de fait au sommet qui, au moins jusqu'à fin 2016, n'a pas facilité le pilotage, ni la définition d'une stratégie offensive.

On en verra par exemple une manifestation dans le fait que le président et le directeur général d'alors ont rédigé chacun une réponse distincte au rapport d'observations définitives de la Cour des comptes de février 2016, mettant aussi d'une certaine façon en lumière deux conceptions différentes de l'IFCE.

Indépendamment de cette caractéristique, on peut aussi regretter que le Conseil d'administration, pourtant bien pourvu en représentants des acteurs de la filière, ne fasse pas une part plus large à des collectivités locales, alors même que l'on tente de nouer des partenariats avec elles, pour conserver ou développer des actions communes, voire pour leur céder des sites désormais en surnombre.

Mais ceci peut-il est vrai être assez facilement être corrigé.

2.1.4. Repenser deux autres instances de l'IFCE

Deux autres instances de l'IFCE mériteraient d'être soit repensée, soit soutenue, mais par deux types d'action différents :

- La première est le « Conseil de formation », actuellement en sommeil depuis plusieurs années ; il s'agit là simplement de le réactiver, surtout dans le contexte de formations qui sont elles aussi souvent à repenser comme la mission l'indique dans la suite de ce rapport. Les formations proposées par l'IFCE sont nombreuses et diverses et les publics auxquels elles s'adressent le sont aussi. D'importantes évolutions sont nécessaires et il semble naturel que cette instance les examine et en évalue régulièrement les résultats. Il est également souhaitable que la DGER et la Direction des sports y jouent un rôle d'impulsion et d'orientation important.
- La deuxième instance est le « Comité Filière », institution emblématique mise en place en 2015 et qui traduit une volonté gouvernementale très claire d'impulser une vision plus globale et plus dynamique de l'avenir de la filière du cheval en France, qu'il s'agisse d'élevage, de sport, de loisir ou de courses. Ce comité est désormais sur les rails, il y a seulement lieu de veiller à ce qu'il se réunisse à une cadence régulière et soutenue, avec ses membres titulaires de haut niveau de responsabilité et non avec des suppléants ou des représentants, à ce qu'il formalise l'expression des besoins et à ce qu'il trouve dans l'IFCE un relais de communication vis à vis des tutelles, voire une caisse de résonance auprès du grand public. C'est en fait en s'appuyant sur ce comité que l'on pourra commencer à donner des structures et un esprit de filière à une galaxie d'activités et de métiers qui, à plusieurs égards, n'est guère homogène aujourd'hui : quoi de commun en effet entre les préoccupations du secteur des courses, son élevage hors de prix, ses règles propres, son PMU et ses vendeurs de paris, d'une part, et celles de la multitude des propriétaires d'un ou de deux chevaux de loisir, qui sont nombreux parmi les agriculteurs ou les particuliers ? Et

quoi de commun entre les préoccupations des formateurs aux métiers traditionnels du cheval et celles des compétiteurs licenciés de la FFE ?

2.1.5. Une extrême dispersion géographique des services de la direction générale et des directions métiers

On observe encore la dispersion de la direction au sens large sur plusieurs sites géographiquement éloignés.

Si le siège social de l'IFCE est à Saumur dans les locaux de l'ex-ENE, beaucoup de réunions importantes, y compris du Conseil d'administration, se tiennent à Paris, bd Vincent Auriol, où l'IFCE dispose de locaux partagés avec deux sociétés-mères, la SHF et la SFET. Cette situation ne contribue pas à donner une identité à l'EPA.

Le secrétariat général et la direction des ressources humaines se trouvent à Pompadour (Corrèze), ainsi que l'ensemble du service SIRE et la gestion de l'identification.

Les autres directions métiers sont soit de taille modeste mais dispersées sur deux sites comme la direction de la formation (Saumur et Le Pin), soit de taille plus importante mais dispersées sur plus de sites comme la direction de l'appui à la filière et à la stratégie ou la direction du développement et de la recherche. Ces choix semblent résulter essentiellement de l'histoire et de convenances personnelles.

Enfin, d'importants services, notamment de formation initiale et professionnelle, fonctionnent dans des sites distincts des précédents : Au Haras du Pin notamment, siège d'un établissement public autonome dont le champ d'action recouvre partiellement celui de l'IFCE.

Certes, de nombreux d'établissements sont ainsi « éclatés » sur plusieurs sites, sans que cela obère leur fonctionnement, mais on peut simplement constater à l'IFCE que le pilotage s'en trouve rendu plus complexe et générateur de surcoûts de fonctionnement.

L'IFCE est caractérisé par un fort degré de délégation qui laisse une très grande liberté d'initiative aux responsables locaux. Cette situation devrait avoir pour corollaire un reporting permanent vers les échelons centraux or les rapporteurs ont pu constater que les directions métiers et de gestion ne disposaient pas facilement des informations de terrain.

Les délégations territoriales devraient davantage être mobilisées en ce sens.

2.1.6. Un organigramme lourd et complexe

Enfin, l'organigramme de l'établissement laisse apparaître une assez lourde structure de management en même temps qu'un recouvrement de compétences qui s'explique par l'histoire de l'IFCE et notamment de Saumur mais s'avère étonnant.

L'organigramme, ce sont sept directions métiers et deux services support ; il fait écho au vaste champ de compétences de l'IFCE et possède une logique indiscutable bien que le nombre de directions puisse apparaître élevé.

Mais à ces directions et ces services support se surajoutent quatre adjoints au directeur général ainsi que le directeur général adjoint et l'Écuyer en chef du Cadre noir.

Cette multiplication des échelons intermédiaires et des strates hiérarchiques est peu justifiée dans un établissement de cette taille.

Le recouvrement de compétences quant à lui concerne le directeur général adjoint et l'Écuyer en chef.

Le directeur général adjoint n'a pas une compétence sur l'ensemble de l'IFCE mais aux termes du décret du 22 janvier 2010 relatif à l'IFCE, il est chargé de la formation et de la promotion de l'équitation de haut niveau, alors qu'il a été créé à cette fin un directeur des formations, directeur de l'école supérieure du cheval et de l'équitation.

L'Écuyer en chef, placé au même niveau de la hiérarchie que le précédent, est un officier supérieur détaché, il a autorité également sur le Cadre noir.

Il en résulte une double hiérarchie sur le même service qui, même qualifiée d'« organisation matricielle » peut parfois être source de confusion, ici comme ailleurs dans l'établissement.

En pratique, beaucoup d'entretiens annuels des agents se déroulent en présence de leurs deux chefs, l'un appréciant le métier des agents, c'est à dire la formation, et l'autre appréciant les mêmes agents, en tant que formateurs.

La mission observe que des critiques de certaines catégories de personnel se sont faites jour récemment sur « un management par notes de services », qui traduit en réalité les difficultés induites par cette organisation.

En conclusion, la mission constate que la gouvernance de l'établissement, quoique effective depuis sa création en 2010, n'en est pas moins plus difficile qu'ailleurs, du fait notamment de la fusion de services autrefois étrangers l'un à l'autre, et de surcroît toujours séparés sous plusieurs aspects. Les évolutions à venir sur l'IFCE ne peuvent l'ignorer. Il est juste de souligner que l'établissement a accompli depuis 2010 un réel effort de mutualisation des fonctions support (gestion des ressources humaines, informatique, gestion budgétaire et comptable, ...).

R1. Réduire de douze à six les missions de l'IFCE, regroupées selon les axes de présentation du rapport : appui à la filière, identification et contrôle, recherche et développement, formation, Cadre noir, sport de haut niveau (modification du II de l'article R. 653-14 du CRPM).

R2. Simplifier fortement l'organigramme, en regroupant des directions et des services et en réduisant le nombre d'échelons hiérarchiques de la direction générale. Donner une compétence générale sur l'IFCE au directeur général adjoint pour faciliter le décloisonnement des activités (modification de l'article R.653-25-1 du CRPM).

2.2. Des missions trop nombreuses et faiblement mises en valeur

Comme lors de l'audit interministériel de l'IFCE en 2011, la mission a conduit l'analyse autour de six blocs homogènes de compétences : appui à la filière, SIRE, recherche et développement, formations, Cadre noir et sport de haut niveau.

Ce type de regroupement gagnerait à être retenu dans une modification du II de l'article R.653-14 du CRPM que la mission a proposée ci-dessus.

Les rapporteurs soulignent que l'initiative locale dans la déclinaison de certaines missions, compréhensible à une certaine époque, ne permet que difficilement à la direction générale de rechercher l'efficacité de l'établissement (formations non harmonisées avec l'enseignement agricole ou du sport, appui à la filière, compétitions...) et à valoriser l'ensemble.

2.2.1. Un appui à la filière trop diffus

2.2.1.1. Des activités nombreuses et disparates

La mission a exposé dans la première partie du rapport, la complexité institutionnelle du secteur et la multiplicité des segments économiques ou d'usage de celle-ci (élevage, travail, loisir, courses, sport, boucherie, export) et souligné le peu de points sécants entre eux.

C'est cette complexité qui avait conduit le Comité de modernisation des politiques publiques à proposer la création de l'IFCE en lui confiant la mission de contribuer à la structuration de la filière.

L'appui à la filière est donc l'activité fondatrice de l'IFCE. Si on peut considérer que l'ensemble de l'activité de l'établissement concourt à cette finalité première, par commodité l'analyse de cette partie portera sur les missions de la Direction Appui à la Filière et Stratégie (DAFS).

L'action de l'IFCE se décline en cinq volets brièvement rappelés ci-dessous :

- un pôle appui à la filière reposant sur cinq délégués nationaux s'occupant chacun d'un segment de la filière (courses, sport, loisir et races étrangères, races de travail : chevaux de trait/chevaux territoriaux),
- un pôle de prestation de services aux sociétés mères réservé à la SHF et à la SFET, qui consiste sous couvert de conventions de prestations de service à mettre des agents (trois et trois) à la disposition de ces organismes afin de faciliter leur structuration et leurs actions,
- un pôle régalien et contrôle qui contrôle les comptes des sociétés de courses locales, gère les subventions à l'activité, et comporte une mission d'ingénierie, de développement et d'expertise équine relevant du champ concurrentiel et appelée à s'éteindre progressivement,
- Equi-ressources propose une bourse à l'emploi, une cellule d'information et d'orientation et un observatoire des métiers de l'emploi et des formations (OMEF),
- enfin relevant de l'appui à la filière mais rattaché directement au conseil d'administration, le Comité de filière, de création récente, qui a présenté au conseil d'administration du 27 février 2017 son premier rapport.

La mission constate que la DAFS dispose de 28 agents répartis sur un grand nombre de sites ce qui ne facilite ni la cohérence ni l'identification des actions d'appui à la filière.

2.2.1.2. Des moyens mis en œuvre et des résultats modestes ou difficiles à évaluer

La Direction de l'appui à la filière et à la stratégie (DAFS) vise deux objectifs :

- faire s'exprimer les besoins de la filière,
- être l'interface entre la filière et les directions "métiers".

L'expression des besoins de la filière vis-à-vis de l'IFCE a été organisée par le ministre de l'agriculture qui avait institué des groupes de travail pour la préparation du COP 2014-2017. C'est ainsi que celui-ci comporte l'objectif extrêmement large d'organiser de nouvelles modalités d'appui à la filière équine :

- faire exprimer les besoins de tous les acteurs,
- les harmoniser,
- organiser une concertation permanente entre eux,
- jouer le rôle de plaque tournante et d'interface,
- catalyser les efforts et les interventions de l'État.

Pour concourir à ces objectifs, la DAFS a mis en place un certain nombre d'actions.

1/ Cinq délégués nationaux de filières interviennent dans les domaines des courses, du sport, du loisir et des races étrangères, des races de travail (trait, viande et ânes) et enfin des chevaux de territoires et de la PAC. Ces cinq délégués établissent chaque année un bilan de leur activité au profit de la filière. Ils sont, de par leur proximité avec les acteurs, les mieux placés pour faire remonter les besoins de la filière.

Le rapport d'activité pour 2016 est une source d'information intéressante sur l'accompagnement multiforme des acteurs de la filière. On observera que c'est au travers des deux délégués nationaux du segment des courses que s'opère l'appui aux sociétés mères de ce secteur (France Galop et SECF). La SHF et la SFET bénéficient de cet appui des délégués nationaux ainsi que d'un régime spécifique de prestations de service développées ci-dessous.

On observe que s'il y a effectivement une présence et un accompagnement auprès de tous les acteurs, la portée réelle et la valeur ajoutée de cet appui sont difficilement mesurables, en particulier concernant l'expression des besoins de la filière.

Concernant les courses, il y a indépendamment de l'aspect régalien géré en liaison avec le bureau chargé des courses et du pari mutuel à la DGPE, un appui qui a une portée différente selon qu'il s'agisse des Pures Sangs (secteur très autonome) ou des Trotteurs et des AQPS où l'accompagnement de l'IFCE est plus important notamment pour les concours d'élevage et les commissions d'approbation des races.

2/ Les prestations de service auprès des sociétés mères, SHF et SFET, sont trop récentes pour en mesurer réellement les effets. Le cadre d'intervention a été arrêté en conseil d'administration en 2015, l'année 2016 a été celle de la mise en place et 2017 sera la première année pleine de fonctionnement de cet appui. La mission ne peut à ce stade qu'appeler l'IFCE à la vigilance dans le suivi de ce qui s'apparente à la mise à disposition d'agents avec un très faible niveau de remboursement des salaires chargés (5%).

L'appui apporté par l'IFCE à la Société Hippique Française s'inscrit clairement dans le périmètre des missions de l'établissement.

En effet, la SHF, institution très ancienne (elle a été créée au XIX^{ème} siècle) est une des quatre sociétés mères à côté de France-Galop, du Trot et de la SFET. Elle a une mission de valorisation

de l'élevage équin, centrée sur l'élevage des jeunes chevaux, destinés à tous les usages sportifs et récréatifs (autrefois militaires aussi).

Sa cible est celle des jeunes équidés jusqu'à six ans, pour lesquels elle favorise l'élevage et organise des compétitions.

On a pu résumer son rôle en établissant un parallèle avec la FFE (créée postérieurement) : la SHF à vocation à s'occuper des chevaux, la FFE des cavaliers...

1/ Comme pour la SFET, l'un des principaux concours apportés par l'IFCE prend la forme d'agents, au nombre de trois aujourd'hui, salariés de l'IFCE mis à la disposition de la SHF dans le cadre d'une convention prévoyant une prise en charge financière partagée, très à l'avantage de la SHF puisque cette dernière ne participe à leur rémunération qu'à hauteur de 5 % environ.

2/ La mise à disposition d'installations de l'IFCE pour certaines compétitions de la SHF.

3/ Enfin, la SHF bénéficie comme le reste de la filière des vecteurs de diffusion des savoirs développés par l'IFCE, colloques, publications, bulletins périodiques etc. qui participent au rôle d'institut technique de l'établissement.

On observera cependant que, du point de vue des responsables de la SHF, l'appui de l'IFCE est susceptible d'améliorations.

Ainsi, il est souhaité que l'IFCE favorise davantage la commercialisation, la vente, l'exportation des chevaux nés et élevés en France, par exemple en mettant sur pied une formation nouvelle et hautement qualifiante de cadres commerciaux au sein de l'ESCE, qui pourraient favoriser l'accès des jeunes chevaux aux marchés internationaux.

L'appui à la filière : la Société Française des Équidés de Travail (SFET) :

L'IFCE apporte un appui significatif à la SFET depuis la création de cette nouvelle société-mère constituée en 2012 à partir des trois fédérations qui présidaient jusqu'à cette date au développement des races de chevaux de travail :

- Fédération des Chevaux de Territoire,
- Fédération France-Ânes-Mulets,
- Fédération France-Traits.

On peut observer que c'est à la demande du ministère de l'agriculture qu'a été créée la SFET et qu'en conséquence l'appui à cet organisme relève très clairement de ce ministère (crédits d'environ 1m€ pour les formations, la communication et les programmes de sélection) et de l'IFCE.

Il prend plusieurs formes :

- Mise à disposition de la SFET de trois agents de l'IFCE dans des conditions financières très favorables puisque la SFET ne finance qu'environ 5 % de leur rémunération (mécanisme dit de la « remise à 95 % ») ;

- Rôle d'institut technique assuré vis à vis de la SFET et à travers elle des vingt-quatre associations de races (Boulonnais, Ardennais, Percherons, mais surtout maintenant Bretons, Comtois et Trait poitevin). On citera en exemple les études menées actuellement à la station expérimentale de Chamberet sur les avantages de la mixité en élevage bovins/chevaux notamment en parasitologie ;

- Formations adaptées d'importance diverse : Certificat de Spécialisation de Cocher faisant suite à un CAP par exemple ;

- Soutien matériel aux « Parcours d'excellence du jeune cheval de travail » organisés par la SFET en remplacement des concours « modèles et allures » des anciens Haras nationaux ;

La mission considère très positivement cet appui car il faut être conscient que sans lui l'avenir des races de chevaux de travail en France serait loin d'être assuré.

Or il existe une demande au sein des collectivités territoriales (transport touristique, collecte de déchets etc.) qu'il serait dommage de ne pas satisfaire par une production locale.

3/ Les subventions à l'activité, d'un montant modeste (4,5 m€), proviennent du budget du ministère de l'agriculture dont l'IFCE assure la gestion. 0,5 m€ sont affectés à la recherche. Le reste abonde les Associations nationales de race et les deux sociétés mères (SHF et SFET) sur la base d'appels à projets.

4/ Equi-Ressources est un pôle qui regroupe trois domaines qui concourent à l'identification de la filière :

- une bourse à l'emploi développée en partenariat avec le Conseil régional de Normandie, Pôle emploi, l'APECITA, et l'AFASEC qui permet d'obtenir des moyens (prise en charge de la rémunération d'un conseiller par l'AFASEC et d'un autre par le Conseil régional) et de bénéficier du travail en réseau. Même si le taux de placement est bon (60 % en 2015), le nombre d'offres d'emploi est encore modeste (2496 en 2015) au regard des besoins du secteur où le recrutement privilégie les relations de proximité,

- un centre d'information et d'orientation, CIO de la filière, qui intervient aussi lors de forums pour l'emploi dont l'activité doit monter en puissance (1300 personnes rencontrées, sans préjudice des contacts téléphoniques ou par messagerie non comptabilisés),

- un observatoire des métiers, emplois, et formations de la filière équine (OMEF), élément constitutif d'un institut technique, propose des fiches métiers, des études sur la reconversion professionnelle vers la filière équine, sur le secteur des courses ou sur l'employabilité des titulaires du certificat de spécialisation "utilisateurs de chevaux attelés" pour retenir ces trois exemples. L'observatoire procède aussi au recensement des emplois du secteur ce qui est très important pour la conduite des politiques publiques.

La mission suggère une mise à plat méthodologique de ce recensement en s'appuyant sur les compétences des services statistiques du ministère.

5/ Le Comité de filière créé il y a dix-huit mois à la demande du ministre de l'agriculture afin de définir une stratégie de filière à l'instar des comités installés pour les autres filières au sein de FranceAgriMer ou de l'ODEADOM.

Son rapport intitulé "Le cheval un marché d'avenir pour la France", a été validé par le conseil d'administration le 27 février 2017. Ce rapport aborde les éléments prospectifs, la problématique de chaque segment de la filière, et les questions transversales (traçabilité sanitaire, équité économique et fiscale, bien-être animal, usage et fin de vie du cheval). Chaque partie est assortie de propositions.

Bien que ce ne soit pas son objet, la mission constate que le rapport n'évoque pas l'appui que l'IFCE pourrait apporter aux acteurs pour atteindre les objectifs que la filière s'est fixée.

2.2.1.3. Une activité mal perçue, une attente qui ne s'exprime pas

Lors de l'audition des socio-professionnels de la filière, la mission a systématiquement posé une question sur le rôle de l'IFCE dans l'appui à la filière et les attentes à son égard. L'analyse des réponses montre que le bilan n'est pas très bon.

Indéniablement, l'IFCE consacre à l'appui à la filière des moyens significatifs et il a acquis une certaine notoriété.

Toutefois, cette activité révèle une dispersion des moyens qui s'apparente pour certains à du saupoudrage. Par ailleurs, la Direction de l'appui à la filière apparaît improprement dénommée car elle ne couvre pas toutes les activités de l'IFCE en appui à la filière, l'absence des activités de SIRE et de la Recherche et du Développement en sont les meilleurs exemples.

Cette faible perception du rôle de l'IFCE dans l'appui à la filière procède autant d'un problème de communication institutionnelle que d'une question d'organigramme et de mise en facteur commun (ou transversal) de l'appui à la filière.

Au-delà, il y a lieu de s'interroger sur la portée de la notion de filière dans un secteur hétérogène où les acteurs ont des problématiques spécifiques.

Ainsi, pour la FFE le sujet majeur est de faire vivre 9000 centres équestres au profit de 600 000 licenciés en se procurant des chevaux au meilleur marché. Pour le secteur des courses qui produit tout seul les chevaux et forme les cavaliers dont il a besoin, la problématique majeure est l'évolution du nombre de parieurs et le retour financier à la filière. Pour la compétition équestre nationale, internationale ou olympique, il s'agit avant tout de disposer d'une formation de très haut niveau qui peine à exister à ce jour, malgré les pôles France à Saumur. Enfin, pour la SFET, l'enjeu concernera des races équines ou asines menacées à faible valeur économique mais à forte symbolique culturelle ou territoriale.

Trouver un dénominateur commun à des préoccupations si divergentes est un beau challenge pour l'IFCE et le Comité de filière.

R3. Développer l'Observatoire économique de la filière, réaliser des études économiques approfondies, revoir la conception du système d'information de la filière.

2.2.2. Un dispositif pivot : le système d'information relatif aux équidés (SIRE)

Le décret du 22 janvier 2010 créant l'IFCE (article R653-14, 3ème alinéa) prévoit la mise en œuvre d'un service public dédié à la gestion de l'état civil des équidés. Le cœur de ce service public est une base de données zootechnique et sanitaire qui répond à deux besoins essentiels de la filière :

- appui à la sélection réservé aux chevaux avec origines au départ (identification, certification des origines, performances),

- et depuis 2000 traçabilité sanitaire et sécurisation des transactions (détenteurs, suivi vétérinaire et médicamenteux).

Créé en 1975, le SIRE gère toutes les informations relatives aux chevaux depuis leur conception jusqu'à leur fin de vie, aux propriétaires et aux détenteurs. Ce système est géré en partenariat avec d'autres opérateurs de la filière : France galop, SECF, FFE et SHF (indices de performances), INRA (contrôle de filiation obligatoire pour certaines races, indices génétiques), et les associations nationales de race (ANR) pour la gestion des stud-books.

Le SIRE a été renforcé au fil des ans par certaines mesures obligatoires ou qui le sont devenues : identification (2002), puçage (2008), déclaration des lieux de détention (2010) et signalement graphique (2016) notamment.

En dernier lieu, le règlement zootechnique européen UE/2016-1012 du 8 juin 2016 qui entrera en vigueur le 1er janvier 2018 apportera des modifications entre les associations nationales de races et le SIRE. Les ANR qui deviendront organismes de sélection auront la possibilité de déléguer ou non à SIRE la tenue matérielle des stud-books et l'émission des passeports. Dans un premier temps, le rôle de SIRE ne devrait pas être affecté, les plus gros organismes de sélection ayant manifesté leur volonté de continuer avec le SIRE.

Localisé à Pompadour, le SIRE était autrefois un simple service de la Direction de la connaissance et de l'innovation. Il est devenu une direction en titre en avril 2015 et a acquis une dynamique propre au sein de l'IFCE tant sur le plan financier que de la gestion. Le Comité d'orientation du SIRE qui rassemble la diversité des utilisateurs de la filière, atteste de la place spéciale du SIRE au sein de l'IFCE et renforce sa dynamique d'adaptation permanente aux besoins de la filière.

Toutes les personnes rencontrées par la mission, sans exception, ont souligné la parfaite adéquation du SIRE aux besoins des professionnels et des particuliers.

2.2.2.1. Les chiffres clés en montrent l'importance

En 2015, 3,42 millions de chevaux et 1,32 million de personnes étaient enregistrées dans la base du SIRE. À ces 3,42 millions de chevaux correspondent 1,106 million d'équidés présents sur le territoire parce que, notamment, le SIRE conserve l'enregistrement des ascendants ce qui augmente le nombre de chevaux figurant dans la base.

Le SIRE gère 53 règlements de stud-book dont 21 races étrangères pour plus de 100 races et appellations dont 11 races étrangères sous convention et 6 sous accord.

75 000 passeports avaient été délivrés et 90 000 changements de propriétaires enregistrés.

Le service qui emploie 95 personnes en équivalent temps plein, reçoit en moyenne annuelle 200 000 appels téléphoniques, soit près de 1000 appels par jour ouvrable, et traite 73 000 messages électroniques.

Le taux de dématérialisation des procédures progresse régulièrement mais lentement (8,3 % en 2009 c/ 13,8 % en 2015). Le délai moyen des réalisations, des prestations qui baissait régulièrement, remonte à compter de 2014.

Le nombre de démarches administratives liées au cheval a été multiplié par 2,5 entre 2001 et 2009.

Le SIRE a généré en 2015 un chiffre d'affaires de 7,498 m€ pour 8,199 m€ de dépenses avec amortissements réels ou 7,567 m€ avec amortissements de SIRE 3 recalculés sur 10 ans (source : IFCE comptabilité analytique 2015 de "SIRE coûts complets").

Le résultat oscille selon la méthode d'amortissement retenue et les exercices budgétaires entre un léger excédent et un léger déficit, ce qui permet de considérer que SIRE s'autofinance modulo un amortissement des dépenses informatiques plus long que la normale.

Soixante agents rattachés aux délégations territoriales sont habilités à effectuer l'identification de terrain pour le compte de SIRE et dont le lien fonctionnel devrait être renforcé. L'identification est partagée entre les agents de l'IFCE (26 % de part de marché) et les vétérinaires (74 %).

Cette part de marché de l'IFCE varie toutefois fortement : 34 % pour les poulains avec origine (48000 naissances en 2016), 7 % pour les origines non contrôlées (22000), 16 % pour la deuxième identification qui concerne les trotteurs et les pur-sangs à partir de dix-huit mois (16000 actes).

L'IFCE qui a trouvé un point d'équilibre avec les vétérinaires, souhaite conserver cette part de marché qui lui assure une recette de l'ordre d'un million d'€, sans chercher à l'accroître. On notera que les tarifs de l'IFCE sont inférieurs à ceux pratiqués par les vétérinaires notamment sur la facturation des frais de déplacements.

2.2.2.2. Des enjeux majeurs se présentent

Le premier enjeu est l'adaptation nécessaire et permanente de la base SIRE au contexte législatif et réglementaire avec dans l'immédiat le règlement européen zootechnique précité et les nouvelles dispositions relatives à l'agrément et aux missions des organismes de sélection d'équidés (décret du 14 avril 2016).

Le deuxième enjeu est certainement l'amélioration de la prise en compte des transactions, des importations, des exportations et de la fin de vie des équidés. Cette évolution est prioritaire car actuellement ces mouvements sont mal pris en compte.

Le troisième enjeu est la poursuite de la dématérialisation, de la simplification des procédures et plus généralement de la convivialité de l'outil SIRE pour tous ses utilisateurs (usagers et gestionnaires) qui permettra également de maîtriser les coûts de gestion.

On notera à cet égard que la direction de SIRE s'appuie sur des groupes de travail du Comité d'orientation du SIRE dont la composition garantit l'optimisation du service rendu aux utilisateurs.

Le quatrième enjeu concerne le contrôle sanitaire prévu par la loi de modernisation de l'agriculture de 2014. Ce contrôle est en cours de mise en place : formation des agents et phases de tests sur le terrain. L'IFCE a prévu de mobiliser environ 40 ETP (plus d'agents en pratique).

On observe que de nombreux appels à candidature restent infructueux à cette date. Si le recrutement de contrôleurs à temps partiel rattachés aux délégations territoriales semble bien se passer, celui de contrôleurs à temps plein paraît plus difficile notamment pour constituer une brigade volante.

Là encore, on touche aux limites d'un système dans lequel les postes ouverts à la mobilité interne ne sont pas pourvus.

Il ne faut pas se méprendre sur le contenu de ce contrôle : c'est un contrôle de traçabilité sanitaire, les points contrôlés sont au nombre de quatre : déclaration du détenteur auprès de l'IFCE, l'exhaustivité de l'identification de tous les chevaux présents, la tenue à jour du registre d'élevage, et l'existence d'un vétérinaire déclaré pour les élevages de plus de trois chevaux.

Le contrôle sanitaire ne comporte pas la vérification de la présence des ordonnances de médicaments prescrits et a fortiori pas de prise de sang. Ce contrôle a donc une portée limitée.

Ces derniers contrôles restent de la compétence des DDCSPP qui en font relativement peu en matière équine et avec lesquels une coordination des contrôles tend à se développer.

Enfin un cinquième enjeu émerge ou émergera de plus en plus, c'est celui de la prise en compte de la génomique par le SIRE.

La génomique ou cartographie du génome du cheval existe déjà pour certains gènes. Ce sont ceux de la reproduction. Tout reste à faire pour les gènes récessifs d'une part et pour les gènes d'intérêt d'autre part. Pour les gènes de maladie, déjà utilisés pour certaines races comme le Poney Newforest, l'intérêt est évident dans la perspective de l'amélioration génétique. Pour les gènes d'intérêt, il s'agit d'utiliser les gènes caractérisant les performances comme le gène du trot récemment découvert (DMR-T3).

Il est clair qu'il ne s'agit à ce stade que d'une perspective de développement, une carte génétique complète du cheval comportant au minimum 15000 marqueurs micro-satellites caractéristiques.

Le SIRE n'utilise aujourd'hui que dix marqueurs pour attester de la filiation et la base de données et les programmes informatiques subséquents ne sont pas calibrés pour traiter une telle masse de données.

On observera en outre que l'acceptabilité de la génomique comme outil essentiel de l'élevage équin est loin de faire l'unanimité dans la filière encore marquée la dispersion des éleveurs et l'empirisme des méthodes de sélection.

Au terme de son enquête, la mission considère que SIRE constitue au sein de l'IFCE un vrai point d'appui pour l'ensemble de la filière qui devrait être renforcé en ayant une prise plus directe sur ses relais de terrain que sont les identificateurs et les contrôleurs sanitaires.

2.2.3. La recherche et l'expérimentation, la vulgarisation et le transfert des connaissances montent en puissance

Cette activité correspond à la Direction du développement et de la recherche et mobilise ponctuellement les équipes en territoires pour relayer ou promouvoir certaines actions.

2.2.3.1. Une gestion dynamique de la recherche et du développement

La recherche et le développement sont organisés d'une manière qui paraît dynamique :

- la gouvernance de la recherche et du développement repose sur un conseil scientifique associant étroitement chercheurs et socio-professionnels de la filière, et qui labellise les programmes de recherche,
- les crédits ne sont pas négligeables (1,6 m€) et ont un réel effet de levier sur d'autres financeurs

ou organismes de recherche,

- la direction repose sur deux piliers : la production de connaissances (recherche, station expérimentale, clinique vétérinaire de Saumur et observatoires) et leur vulgarisation (développement, diffusion),

- 47 personnes y sont affectées dont six chercheurs et onze ingénieurs de développement,

- l'IFCE dispose à Chamberet d'une station expérimentale de premier ordre sur un domaine de 130 hectares accueillant environ 200 chevaux dont 60 poulinières,

- la mission observe depuis 2015 une rapide montée en charge des consultations de la partie "connaissances" liée à une refonte du site internet.

On note que le Conseil scientifique joue le rôle de conseil scientifique et technique pour l'ensemble de la filière, ce qui se traduit notamment par l'examen des projets de recherche ou de développement financés par le Fonds Éperon.

La liste des programmes et des actions de recherche pour lesquels le conseil scientifique a accordé un financement est importante et variée. Trente projets en 2011, 28 en 2012, 35 en 2013, 27 en 2014 et 32 en 2015.

Il est à souligner que les porteurs de ces projets sont le plus souvent extérieurs à l'IFCE et relèvent le plus souvent de l'INRA ainsi que des universités ou de l'ANSES.

Les crédits affectés à ces recherches (600 k€/an pour l'IFCE, 500 k€/an pour le MAAF et 500 k€ pour le fonds Éperon) sont complétés par les apports en nature de l'IFCE (salaires, charges courantes de fonctionnement) évalués à 1,5 m€ par l'IFCE. Ces crédits ont un effet levier sur les établissements scientifiques et les collectivités publiques (Conseils régionaux notamment).

2.2.3.2. Si la recherche est dynamique, la vulgarisation et le transfert des connaissances demeurent perfectibles

Le COP 2014-2017 a assigné à ce domaine d'activités sept actions qui semblent être en voie de réalisation. La mission observe toutefois que les deux "jalons" et les quatre indicateurs retenus ne permettent pas une réelle évaluation de la réalisation de ces objectifs.

L'activité de recherche de l'IFCE paraît justifier une appréciation favorable. La relation formalisée avec l'INRA (3ème accord-cadre quadriennal signé en janvier 2016) y contribue en prévoyant les thématiques de recherche conjointes et les modalités d'accueil des chercheurs au sein des équipes de l'INRA.

En revanche, le transfert des connaissances et la vulgarisation des résultats peuvent encore marquer des progrès.

Cette question est explicitement reconnue dans le COP qui préconise pour l'avenir la formalisation des résultats de recherche, l'élaboration de schémas de transferts des résultats et la diffusion vers tous les publics concernés par la mobilisation du réseau de terrain.

La mission constate que le vecteur traditionnel de vulgarisation que constitue le réseau des chambres d'agriculture est insuffisamment sollicité ; en témoigne le non renouvellement de la convention-cadre avec l'APCA.

En outre, les collaborations avec les établissements d'enseignement agricole restent timides et devraient faire l'objet d'une démarche impulsée avec la DGER.

Pour la période 2011-2015, pour s'en tenir aux seules nouvelles techniques issues de la recherche ayant donné lieu à réalisation de terrain, on recense cinq applications (morphométrie 3D, tests de tempérament simplifiés, ...). La mission estime qu'il s'agit d'une bonne voie et que l'effort doit être amplifié.

L'IFCE dispose d'une station d'expérimentation à Chamberet en Corrèze. Cette structure conduit des travaux débouchant sur une application pratique dans différents domaines (rationnement des équidés, gestion des pâturages, transfert d'immunité, amélioration des techniques de reproduction et d'identification). Les protocoles d'expérimentation donnent lieu à approbation du conseil scientifique (huit expérimentations par an en moyenne).

La diffusion des résultats prend plusieurs formes : Equipédia, webconférences, colloques et édition de livres ou de fiches pratiques. On peut faire une mention particulière au site Infochevaux : quatre millions de pages consultées par les professionnels et les sportifs en 2016.

2.2.3.3. Ces activités préfigurent l'évolution de l'IFCE vers un institut technique de la filière équine

La mission estime que ces activités sont structurantes pour la filière et valorisantes pour l'IFCE et que ce dernier devrait s'engager dans la voie d'un institut technique agricole au sens de l'article D823-2 du CRPM.

Dans la mesure où l'IFCE accomplit d'ores et déjà sous une forme moins aboutie et formalisée les trois missions d'un institut technique : recueil des besoins de la filière, recherche appliquée dans des stations expérimentales et à la clinique vétérinaire de Saumur, et vulgarisation, capitalisation et diffusion par publications, colloques, fiches techniques, journées techniques et site internet.

L'établissement dispose en outre de compétences en termes de chercheurs, ingénieurs et techniciens ainsi que du Comité scientifique pour s'engager dans cette direction.

Cette évolution favoriserait le décloisonnement de l'activité de recherche, développement et expérimentation en plaçant l'IFCE au sein du réseau des instituts techniques agricoles coordonné par l'Association de coordination technique agricole (ACTA) et lui donnerait l'expertise pour répondre aux appels d'offres relevant du CASDAR ou de l'Agence nationale pour la recherche.

La mission s'est rapprochée des responsables de l'ACTA pour évoquer l'intérêt et la faisabilité d'une adhésion ou, dans un premier temps, d'une association ou d'un adossement.

Sous réserve d'un accord des instances dirigeantes de l'ACTA, les responsables de la structure rencontrés ne voient que des avantages à ce processus, et soulignent que le statut d'établissement public de l'IFCE ne fait pas obstacle à la démarche sachant qu'un EPA (le Centre national de la propriété forestière) est déjà agréé dans le réseau ACTA en application des dispositions de l'article D.800-4 du CRPM.

L'ACTA a cité au nombre des thèmes qui pourraient faire l'objet d'un travail en commun :

- les dynamiques transversales à plusieurs filières : relations avec l'Europe et les Régions, la problématique de territoire, le numérique,
- mais aussi des thématiques plus spécifiquement agricoles comme l'agro-écologie,

- sans oublier la participation aux concours de l'innovation des instituts techniques.

Le prochain COP devrait permettre l'ouverture d'une période probatoire au terme de laquelle l'IFCE pourrait déposer un dossier de qualification en tant qu'institut technique agricole auprès du MAAF.

Ce projet s'avèrerait en outre mobilisateur pour l'ensemble de l'établissement dans toutes ses composantes.

Du point de vue des responsables de l'IFCE, il est important de poursuivre dans la voie de la mutation vers un institut technique ce qui suppose que les sites conservés jouent pleinement le rôle de centre de ressources (production de références, essais, ...) ce qui est le cas à ce stade de Chamberet, (élevage), du Pin (reproduction) et, dans une moindre mesure, de Saumur (équitation). Dans cette perspective, l'aptitude à la vulgarisation des agents deviendra un facteur clé de la réussite.

2.2.3.4. Des activités internationales discrètes mais efficaces

Cette mission de l'IFCE, rattachée sans véritable lien fonctionnel à la Direction du Développement et de la Recherche, n'est pas considérable par les effectifs qui lui sont affectés (2,5 ETP), mais elle n'en est pas moins active et elle remplit à plusieurs égards une mission de service public, précisée ci-dessous :

2.2.3.4.1. L'appui à l'exportation est mené en liaison et pour le compte de la DGAL

L'expertise des certificats sanitaires exigés par les pays vers lesquels des exportations de chevaux sont effectuées est tout à fait nécessaire et constitue un service à tous les exportateurs de la filière (27 nouveaux certificats en 2016 assurés par 0,5 ETP).

La mission ne peut qu'encourager la poursuite de cette activité à l'IFCE.

2.2.3.4.2. La veille réglementaire

La veille réglementaire européenne (1 ETP) constitue également un service à la filière tout entière et ce service est reconnu comme tel par ses acteurs. À ce titre, l'IFCE organise, avec les acteurs de la filière, les réseaux d'influence à Bruxelles pour faire valoir les positions françaises auprès de la Commission ou du Parlement européen.

2.2.3.4.3. Les actions de promotion et le montage de projets

Les actions de promotion à l'international ont peut-être un caractère moins incontournable, d'autant plus qu'une association, l'Union Interprofessionnelle du Cheval (UNIC) en fait son cœur de métier.

Financée par des crédits du Fonds Éperon, l'association a d'ailleurs à son conseil d'administration un membre de l'IFCE.

On se bornera à constater que l'IFCE contribue à des coopérations institutionnelles internationales et notamment à l'accueil à Saumur de cavaliers étrangers.

Le montage de projets à l'international relève des missions d'un institut technique et pour ce faire l'IFCE s'est donné les moyens en recrutant un agent contractuel.

R4. Orienter résolument l'IFCE dans la voie d'un institut technique en engageant le processus d'adhésion à l'ACTA.

2.2.4. Les formations : un périmètre et un concept à repenser

La mission s'est attachée à apprécier le poids des formations délivrées par l'IFCE au sein de l'appareil de formation initiale et continue dans les domaines agricole et sportif et à déterminer les formations d'excellence proposées et celles pour lesquelles l'établissement est le seul organisme de formation.

Dans un souci de regrouper les formations pour leur donner de la visibilité, l'IFCE a réuni sous la bannière d'une "École supérieure du cheval et de l'équitation" (ESCE) des formations principalement dispensées au Pin, à Saumur, à Pompadour et à Rosières-aux-Salines.

Toutefois nombre d'autres formations sont proposées dans d'autres sites (Uzès, Hennebont, Aurillac, Saint-Lô, ...) laissant l'impression que l'établissement public n'apporte pas une offre cohérente, structurée et coordonnée.

La notion d'ESCE est variable dans le temps et dans l'espace, certaines formations devant être labellisées chaque année pour y figurer, ce qui ne permet pas de donner une réelle visibilité à ce concept.

2.2.4.1. Les formations agricoles : entre niches d'excellence et offre incertaine

Les formations agricoles sont organisées soit dans le cadre de l'ESCE créée en 2015, laquelle regroupe en particulier quatre sites, soit de manière éparse sur le territoire.

Ces formations concernent soit l'utilisation du cheval (attelage, jeunes chevaux), soit des fonctions liées à l'élevage ou à l'équitation (sellerie-harnachement, insémination).

1/ Sur l'année 2016, l'ESCE a proposé cinq formations dans le champ agricole :

- le Certificat de spécialisation "utilisateur de chevaux attelés" (CS UCA) de niveau V : 6 stagiaires ou élève au Pin,
- le CS "utilisateur de jeunes chevaux" : un stagiaire à Rosières-aux-Salines, en 2016,
- le CAP de sellier-harnacheur (niveau V) : 8 stagiaires en formation continue et 8 élèves par la voie de l'apprentissage au Pin (l'IFCE est reconnu comme CFA), ce CAP se déroule sur un an pour des titulaires d'un diplôme de niveau V au moins et laisse une large place à la pratique ce qui en fait sa spécificité,
- le Certificat d'aptitude aux fonctions d'inséminateur équin (niveau IV) : 40 stagiaires au Pin, formation de cinq semaines ouverte à des titulaires d'un diplôme de niveau IV,

- le Certificat d'aptitude aux fonctions de chef de centre de reproduction (niveau II) : 11 stagiaires au Pin, formation de cinq semaines (dont trois sur site) ouverte aux vétérinaires,

Les formations dans le champ agricole offertes en propre par l'IFCE occupent un petit nombre de stagiaires. Toutefois, les effectifs du CAP de sellier-harnacheur représentent environ la moitié des formations de ce type en France, l'autre moitié l'étant au lycée professionnel agricole de Mirande. Les deux formations à la reproduction et à l'insémination des équidés ne sont proposées qu'au Pin.

En revanche, les effectifs du CS UCA (6 bénéficiaires) paraissent faibles au regard du développement rapide de cette formation dans d'autres établissements (plus d'une centaine de stagiaires ou élèves).

Le poids de l'IFCE dans les formations agricoles est minime à l'exception de la formation à l'insémination et à la sellerie-harnachement.

La mission relève des tarifs de formation sur le site du Pin qui semblent extrêmement élevés s'agissant de diplômes de niveau V :

- 12000 € pour une année de CAP sellier-harnacheur par exemple représentant 9000 € de frais de scolarité et 3000 € de matière première auxquels s'ajoutent les frais d'hébergement,
- 9000 € pour le CS préparateur de jeunes chevaux (44 semaines) plus les frais d'hébergement.

Si les taux d'insertion professionnelle de ces deux formations sont très satisfaisants, la mission n'a pu obtenir les éléments lui permettant d'apprécier la justification des tarifs pratiqués.

2/ Les formations organisées hors du cadre de l'ESCE, se regroupent en deux pôles :

- Uzès : CS utilisateur de chevaux attelés,
- La Roche-sur-Yon : formation continue en sellerie-harnachement.

En plus de ce qui précède l'IFCE organise sur de nombreux sites des activités qui s'apparentent davantage à des offres de stages qu'à des formations diplômantes, qualifiantes ou reconnues. La mission a pu constater que la plupart du temps les demandes de stages sont insuffisantes pour justifier leur maintien.

La mission préconise fortement que des clarifications soient rapidement apportées à l'approche des formations agricoles par l'IFCE :

a/ L'IFCE gagnerait tout d'abord à distinguer les formations conduites en tant qu'organisme de formation (exemple Le Pin pour le CAP de sellier-harnacheur), c'est-à-dire conduites en propre, des formations pour lesquelles il est le prestataire d'un autre organisme de formation (exemple l'accueil d'apprentis au Pin dans le cadre du CAP de maréchalerie du lycée de Saint-Hilaire-du Harcouët), ou la simple mise à disposition d'agents (exemple les vacances de deux agents auprès du lycée agricole d'Amboise).

b/ L'établissement entretient une confusion entre les trois voies de formation, initiale, par apprentissage et continue, qui rend illisible sa politique de formation et sa place dans le dispositif national de formation,

c/ Si on prend l'exemple de l'attelage, il est difficile de savoir ce qui relève des formations sportives, de celles liées à l'utilisation de la traction animale (débardage, ...), ou encore du transport de personnes tel qu'il se développe actuellement à des fins touristiques,

d/ La mission observe que la Direction de la formation située à Saumur à une vision sur les formations de l'ESCE dispensées à Saumur, au Pin, à Rosières-aux-Salines et à Pompadour mais pas sur les autres formations délivrées ailleurs. Ainsi malgré ses demandes répétées, la mission ne sait toujours pas, ESCE mise à part, quels sites délivrent quelles formations.

L'impression d'ensemble est celle d'un émiettement général: l'IFCE propose hors ESCE, 83 intitulés de formation de tous niveaux et de toutes durées et spécialités (y compris équestres) pour un total de 2667 stagiaires en 2016. Ces chiffres comportent sans avertissement préalable du lecteur 9 mises à disposition ou intervention d'un formateur devant 922 stagiaires ou élèves qui n'ont rien à voir avec l'IFCE. Le total d'élèves ou de stagiaires de l'IFCE hors ESCE n'est donc pas de 2667 comme indiqué à tort dans les documents remis par l'établissement mais de 1745 pour 74 intitulés de formation.

En outre, ces derniers chiffres comportent de manière très discutable de nombreuses "formations" qui relèvent de la pratique de loisir comme les 118 enfants initiés à l'attelage à Besançon ou les 70 personnes accueillies aux Bréviaires.

En dernier lieu, il faut souligner qu'un grand nombre de formations proposées n'excèdent pas 7h, c'est-à-dire une journée.

De tout ce qui précède, la mission dégage quatre observations :

- tout d'abord, il faut que l'IFCE se rapproche de la Direction générale de l'enseignement et de la recherche du MAAF afin de structurer son offre de formation en fonction des besoins réels et ce qui est déjà proposé,
- le catalogue des formations offertes est beaucoup trop large, et crée parfois artificiellement une demande plutôt que de répondre à de réels besoins (exemple traction asine pour le maraîchage dans le Midi), tous les sites prétendent offrir tous les types de formation mais en pratique ces propositions sont rarement activées faute de candidats,
- le nombre de sites de formation doit être fortement réduit, la formation devant s'abstraire de la problématique du maintien des sites,
- le nombre extrêmement réduit de stagiaires dans certaines formations nuit à la nécessaire émulation, base de toute pédagogie.

Traditionnellement, la formation agricole était dispensée au Pin, à l'Ecole Nationale Professionnelle des Haras (ENPH), au bénéfice des seuls agents des haras nationaux pour l'exercice de leurs métiers au sein de l'institution.

Ce n'est qu'avec la fin de l'étalonnage et le déclin des métiers associés que l'IFCE s'est engagé, dans une optique à la fois de maintien et de transmission des compétences, dans des formations grand public.

Ce processus s'est établi à partir d'initiatives locales, sans fil conducteur ni coordination, conduisant à la situation actuelle qui donne un sentiment d'éparpillement.

L'activité de formation spécifique au site du PIN (700 stagiaires par an pour des durées d'un jour à onze mois) :

Type de diplôme	stagiaires	Durée de la formation	Présence effective au PIN en semaines Ou autre site ? lequel ?	commentaires
BP JEPS act équestres mention Attelage	2-3 stagiaires	Total 1 an	12 semaines sur le Pin en tant qu'OF, 19 en tant que tuteur sur site, le reste au CFPPA de Sées	BP porté par le CFPPA de 3esPublic concerné ? : Prestataire sur les UC 8 et 9 seulement + tutorat
Certificat de spécialisation utilisateur de chevaux attelés	8 à 12 stagiaires	Total 24 semaines	14 sur site	Public concerné titulaire d'un diplôme de niveau V
Certificat de spécialisation utilisateur de chevaux attelés en apprentissage	2 à 3 apprentis	1 an	18 semaines	Public titulaire d'un diplôme de niveau V, en alternance en entreprise
Brevet de sellier – harnacheur	1 stagiaire	Total 40 semaines	32 sur site	Public concerné : des anciens CAP sellier qui viennent chercher des compétences plus pointues. Formation en cours d'inscription au RNCP sous le nom d »artisan sellier » 8 semaines en entreprise artisanale
CAP sellier harnacheur	8 stagiaires	Total 1370 h	33 sur site	Public concerné beaucoup de reconversions très variées
CAP de sellier harnacheur, voie de l'apprentissage	8 apprentis	1 an	14 semaines et 33 chez le maître d'apprentissage	Titulaire d'un diplôme de niveau V, moins de 25 ans et avec une entreprise d'apprentissage
Inséminateur équin	40 à 50 stagiaires	Total 5 semaines discontinues	4 semaines et 1 au CEZ de Rambouillet	Public concerné titulaires d'un bac agricole ou expérience dans le domaine de l'élevage équin
CA chef de centre	10 à 20 stagiaires	Total 5 semaines discontinues (+1 pour les ingéns)	3 sur site(+1), 1 au CEZ de Rambouillet et 1 à l'ENV de Lyon	Public concerné vétérinaires, ingénieurs
Cavalier préparateur de jeunes chevaux	8	44 semaines	42 semaines et 2 semaines en écurie de compétition	BPJEPS, CS préparateur de jeunes chevaux, bac pro hippique
Groom international	4	45 semaines	23 sem. et 22 semaines chez un cavalier de haut niveau	Première année. Profils de BPJEPS, et expérience de groom sans diplôme spécifique
DEJEPS en formation continue	4 à 6	15 semaines	12 semaines Le Pin + autre OF et 12 semaines en tutorat	Par journée ou blocs de deux jours sur le Pin + plate-forme technique sur centre équestre avec un BEES2
DEJEPS en apprentissage en 2 ans	8 à 10	2 ans	13 semaines par an au Pin, le reste chez l'employeur	Jeunes de moins de 25 ans (beaucoup de BPJPES)

On observera en outre que les formations équestres : -cavalier préparateur de jeunes chevaux-groom international, DEJEPS en formation continue ou apprentissage, relèvent de l'appui à la filière et correspondent à un besoin local, celui de professionnels de centres équestres qui doivent poursuivre l'exploitation de leur activité en même temps que leur formation et ne peuvent, pour ce motif, s'éloigner de cette dernière. Ces formations ne peuvent donc pas être transférées sur le site

de Saumur malgré les avantages en termes de synergies avec le Cadre noir et l'environnement équestre de Saumur que cette solution aurait comportés.

Il convient de s'interroger sur l'opportunité de certaines formations comme celle de groom international pour quatre stagiaires alors qu'il existe une formation agricole de « garçon de voyage » à partir du CAP de palefrenier soigneur, ou du Bac Pro CGEH ou CGEA (cahier spécial équi-ressources 2017).

R5. Proposer exclusivement des formations agricoles diplômantes ou professionnalisantes et s'orienter vers l'ingénierie de formation en devenant un centre de ressources et d'expertises, en liaison avec la DGER.

2.2.4.2. L'IFCE et ses missions dans le « sport équestre »

Le « rapprochement–fusion » entre l'établissement public « école nationale d'équitation » et celui des haras nationaux n'a emporté aucune conséquence structurelle sur le site de Saumur, si ce n'est que cette école nationale est devenue dans le décret relatif au nouvel établissement, une « école gérée par l'IFCE à Saumur », ce qui a été de nature à modifier et complexifier son organigramme administratif, par exemple entre les fonctions dévolues à l'écuyer en chef du cadre, et le directeur général adjoint chargé de la formation et de la promotion de l'équitation, alors même que le champ des formations relève actuellement d'un directeur dédié, au titre de l'école supérieure du cheval et de l'équitation nouvellement créée par décision du conseil d'administration.

2.2.4.2.1. Des activités de l'IFCE à Saumur identiques à celles du décret relatif à l'ex ENE

L'article 2 du décret n° 2010-90 du 22 janvier 2010, codifié à l'article R 211-19 du code du sport précise : « L'Institut français du cheval et de l'équitation, régi par les articles R. 653-13 à R. 653-29 du code rural, gère une école située à Saumur dont les professeurs d'équitation sont les écuyers du Cadre noir.

« Cette école exerce notamment les missions dévolues à l'Institut français du cheval et de l'équitation par les 6°, 7°, 8°, 9°, 10° et 11° du II de l'article R. 653-14 du CRPM. »²⁵

Ces dispositions renvoient expressément aux missions attribuées à l'ex « ENE » définies par le décret n°72-398 du 16 mai 1972 portant création et organisation de l'école nationale d'équitation²⁶, et traduisent la juxtaposition, au sein du nouvel établissement des attributions de formation de

²⁵ « 6° Il favorise le rayonnement de l'art équestre au travers notamment de l'école mentionnée à l'article R. 211-19 du code du sport dont les professeurs d'équitation sont les écuyers du Cadre noir ; « 7° Il participe à l'accueil et au développement des disciplines sportives équestres de haut niveau. Il contribue à mettre à la disposition des cavaliers de haut niveau des chevaux dotés des meilleures qualités sportives ; « 8° Il organise des formations aux métiers de l'élevage des arts et sports équestres, ainsi qu'aux métiers relatifs au cheval ; à ce titre, il contribue à la définition des formations équestres et à leur évaluation ainsi qu'au perfectionnement des acteurs du développement de l'équitation et il participe à la formation continue des équipes d'encadrement pour les disciplines équestres et particulièrement celles reconnues de haut niveau ; « 9° Il contribue par son école à la diffusion des bonnes pratiques, y compris en matière de sécurité, et participe au réseau national du sport de haut niveau ; « 10° Il mène des actions en matière de relations internationales et de coopération dans le domaine de l'équitation et de l'élevage ; « 11° Il propose et, le cas échéant, met en œuvre les grandes orientations de recherche et de développement ainsi que les programmes menés en coopération avec d'autres ministères ou organismes. Il participe dans son domaine de compétence à la diffusion du progrès technique ;

²⁶ Décret n°72-398 du 16 mai 1972 portant création et organisation de l'Ecole Nationale d'Equitation, établissement public à caractère administratif, à Saumur

cette structure qui constitue l'activité du site de Saumur, avec celles des ex « Haras nationaux », notamment dans le champ de la recherche et de l'élevage.

Cette évolution conduit à s'interroger sur les motifs qui ont conduit à ce que cette « école située à Saumur » abandonne son appellation d'école « nationale » lors de son rapprochement avec l'établissement public chargé des haras, tout en la conservant implicitement par le caractère national de l'établissement administratif dont elle relève.

La mission observe que l'évolution actuelle de l'IFCE conduit à substituer à l'appellation réglementaire « l'école située à Saumur », celle qui génère de « l'école supérieure du cheval et de l'équitation », constituée de l'école de Saumur et de « l'école des haras du pin », dont il n'est fait mention dans aucun texte réglementaire.

Le caractère « supérieur » ne relève pas du niveau des formations conduites, mais de leur nature tant équestre, équine qu'agricole.

2.2.4.2.2. Les compétences de l'IFCE en qualité d'« école de formation »

L'article L 111-1 du code du sport précise « *L'État assure ou contrôle, en liaison avec toutes les parties intéressées, l'organisation des formations conduisant aux différentes professions des activités physiques et sportives et la délivrance des diplômes correspondants.../... Il concourt à la formation des cadres sportifs spécialisés dans l'encadrement des activités physiques et sportives des personnes handicapées* ».

Ces dispositions n'accordent à l'État aucune prérogative spécifique dans la conduite des formations professionnelles. Elles s'exercent, notamment dans le domaine de l'équitation, dans un cadre concurrentiel, entre les différentes structures de formation habilitées à cette fin, dont les établissements publics du ministère chargé des sports duquel relève pour partie l'IFCE.

En outre, la loi n'attribue aucune prérogative spécifique à l'IFCE. Si l'article L212-2²⁷ du code du sport précise que pour certaines activités s'exerçant dans un environnement spécifique qui justifient le respect de mesures de sécurité particulières, les formations sont coordonnées par les services du ministre chargé des sports « et assurée par des établissements relevant de son contrôle pour les activités considérées. », l'équitation ne compte pas au nombre de ces activités.

Ainsi, l'IFCE s'inscrit dans le droit commun de l'enseignement professionnel, soumis au droit de la concurrence qui ne confère aucun droit exclusif à la formation équestre dispensée par l'école de Saumur ou sur le site du Pin.

Des réserves peuvent toutefois conduire à justifier la conduite de formations par une structure publique et le maintien d'un corps d'enseignants dédié, pour des motifs d'intérêt général à défaut de relever d'un caractère de service public.

L'IFCE est le seul organisme de formation sur le marché qui délivre la formation au DESJEPS, à partir des formations équines et équestres présentes à l'IFCE, en mettant à la disposition des élèves la seule cavalerie adaptée à ce niveau d'exigence de formation, unique en France. A ce

²⁷ **Article L212-2** Lorsque l'activité mentionnée au premier alinéa de l'article L. 212-1 s'exerce dans un environnement spécifique impliquant le respect de mesures de sécurité particulières, seule la détention d'un diplôme permet son exercice. Ce diplôme, inscrit sur la liste mentionnée au III de l'article L. 212-1, est délivré par l'autorité administrative dans le cadre d'une formation coordonnée par les services du ministre chargé des sports et assurée par des établissements relevant de son contrôle pour les activités considérées. Un décret en Conseil d'Etat fixe la liste des activités mentionnées au premier alinéa et précise, pour cette catégorie d'activités, les conditions et modalités particulières de la validation des acquis de l'expérience.

titre, une identification d'un « DESJEPS Cadre noir » doit être envisagée. Toutefois, le Comité Régional d'Équitation de l'Île de France (CREIF) s'appuyant sur le club équestre de Jardy, est habilité par le directeur régional chargé des sports à délivrer ce diplôme. Cette formation est en contradiction avec la posture fédérale qui considère que ce niveau de compétence doit être expressément attribué à l'IFCE. Un éclaircissement entre la tutelle et la FFE sur ce point précis est indispensable dans la convention qui les concerne, et doit conduire à une certaine coordination entre l'État en sa qualité de tutelle de la fédération et l'État autorité académique²⁸.

L'équitation de tradition française, au titre de son inscription au patrimoine culturel immatériel de l'Humanité²⁹, doit faire l'objet d'un enseignement spécifique dont il convient de reconnaître la légitimité de l'IFCE à le mettre en œuvre, à partir des compétences du corps des écuyers enseignants.

En l'espèce, le Cadre, au sein de l'IFCE, est la seule structure disposant des chevaux dressés pendant plusieurs années et permettant d'exprimer la compétence équestre spécifique à la diffusion de ce patrimoine classé, à travers une formation spécifique qu'il conviendra de formaliser plus clairement à l'avenir.

2.2.4.2.3. L'équitation de tradition française à Saumur

L'équitation de tradition française trouve son origine dans la mise en œuvre des recommandations de « l'Art de l'équitation » écrit par Xénophon au Ve siècle avant JC.

« Si quelqu'un, montant un bon cheval de guerre, veut le faire paraître avantageusement et prendre les plus belles allures, qu'il se garde bien de le tourmenter, soit en lui tirant la bride, soit en le pinçant de l'éperon ou en le frappant avec un fouet, par où plusieurs pensent briller. [...] Conduit, au contraire, par une main légère, sans que les rênes soient tendues, relevant son encolure, et ramenant sa tête avec grâce, il prendra l'allure fière et noble dans laquelle d'ailleurs il se plaît naturellement; car quand il revient près des autres chevaux, surtout si ce sont des femelles, c'est alors qu'il relève le plus son encolure, ramène sa tête d'un air fier et vif, lève moelleusement les jambes et porte la queue haute. Toutes les fois qu'on saura l'amener à faire ce

²⁸ DES JEPS CREIF

Évoluer, réaliser un projet professionnel, se former à un diplôme de niveau II (équivalent BEES 2°) est maintenant possible !

Offrez à vos enseignants BP JEPS, BEES 1... une véritable évolution avec ce nouveau diplôme. La formation est parfaitement compatible avec un emploi. En effet, il s'agit d'une formation courte avec 1 semaine de regroupement tous les 2 mois et le mois sans regroupement, il y a 2 jours de formation.

Cette formation s'adresse aux professionnels (dirigeants, salariés, entraîneurs, formateurs, enseignants...), compétiteurs dans une des disciplines olympiques et souhaitant une formation diplômante de courte durée pour valoriser leurs compétences.

Nous vous rappelons que le CREIF ne fournit pas la cavalerie et que les candidats doivent donc disposer de chevaux du niveau de l'examen de sortie : Dressage : Pro 3 imposé A CSO : Pro 2 Grand Prix CCE : Pro 2 test d'entrée promotion 2017/201828 & 29 novembre à Ozoir-la-Ferrière (77) Télécharger tous les documents nécessaires à votre examen d'entrée (VEP) : Fiche d'inscription à l'examen d'entrée Test de Dressage Test de Saut d'obstacles Test pédagogique Arrêté du 25/01/11 sur le DES JEPS Renseignements Rachel

²⁹ INSCRIT EN 2011 SUR LA LISTE REPRÉSENTATIVE DU PATRIMOINE CULTUREL IMMATÉRIEL DE L'HUMANITÉ PAYS : FRANCE

L'équitation de tradition française est un art de monter à cheval ayant comme caractéristique de mettre en relief une harmonie des relations entre l'homme et le cheval. Les principes et processus fondamentaux de l'éducation du cheval sont l'absence d'effets de force et de contraintes ainsi que des demandes harmonieuses de l'homme respectant le corps et l'humeur du cheval. La connaissance de l'animal (physiologie, psychologie et anatomie) et de la nature humaine (émotions et corps) est complétée par un état d'esprit alliant compétence et respect du cheval. La fluidité des mouvements et la flexibilité des articulations assurent que le cheval participe volontairement aux exercices. Bien que l'équitation de tradition française soit exercée dans toute la France et ailleurs, la communauté la plus connue est le Cadre Noir de Saumur, basé à l'École nationale d'équitation. Le dénominateur commun des cavaliers réside dans le souhait d'établir une relation étroite avec le cheval, dans le respect mutuel et visant à obtenir « la légèreté ». La coopération entre générations est solide, empreinte de respect pour l'expérience des cavaliers plus anciens et riche de l'enthousiasme des plus jeunes. La région de Saumur est également le foyer des enseignants, des éleveurs, des artisans (selliers, bottiers), des services vétérinaires et des maréchaux ferrants. De fréquentes présentations publiques et des galas donnés par le Cadre Noir de Saumur contribuent à assurer la visibilité de l'équitation de tradition française.

qu'il fait de lui-même lorsqu'il veut paraître beau, on trouvera un cheval qui, travaillant avec plaisir, aura l'air vif, noble et brillant.» (Trad. Paul-Louis Courier, 1834).

Ces dispositions se traduisent par les exigences de l'équitation de tradition française, mises en œuvre par le Cadre, qui les résume ainsi :

- la nécessité de conduire une relation harmonieuse de l'homme avec le cheval dans le refus de toute contrainte physique et psychologique,
- une grande discrétion des interventions du cavalier faite d'élégance et de sobriété, ce qu'on appelle la « légèreté » que les mouvements demandés au cheval soient simples ou compliqués,
- la fluidité des mouvements obtenus par la flexibilité élastique et moelleuse de tous les ressorts du cheval.

Toutefois l'inscription de cette tradition française au patrimoine immatériel de l'humanité conduit à une obligation de transmission qui pèsent sur l'État bénéficiaire du classement, précisées à l'article 2 de la convention, « *les mesures visant à assurer la viabilité du patrimoine culturel immatériel, y compris l'identification, la documentation, la recherche, la préservation, la protection, la promotion, la mise en valeur, la transmission, essentiellement par l'éducation formelle et non formelle, ainsi que la revitalisation des différents aspects de ce patrimoine.* »

Avec des effectifs contraints, une mobilisation importante des écuyers au dressage des chevaux et un temps consacré aux représentations de plus en plus important, les formations actuellement conduites par l'école de Saumur doivent être reconsidérées pour tendre plus clairement vers cet objectif de transmission patrimoniale.

2.2.4.2.4. Les formations équestres actuellement dispensées

À l'issue du contrôle de la Cour des comptes, l'IFCE s'est investi dans une multitude de formations qui gagneraient à une plus grande lisibilité et une plus grande sélectivité.

Type de diplôme	stagiaires	Durée de la formation	Présence effective à SAUMUR en semaines Ou autre site ? lequel ?	commentaires
Formation initiale en 4 ans				
1 ^{ere} année soit BP JEPS et 1 ^{ere} année licence « tourisme et loisirs sportifs »	10	1 an	39 semaines sur Saumur + alternance en entreprise saumuroise et 8 semaines de stage sur le territoire	
2 ^{ème} année DE JEPS (2 mentions) et 2 ^{eme} année licence « tourisme et loisirs sportifs »	10	an	31 semaines sur Saumur + alternance en entreprise saumuroise + 2 semaines en écurie de dressage sur le territoire et 8 semaines de stage à l'étranger	
3 ^{ème} année licence management des établissements équestres + CCSTP + BPREH	10	1 an	À la suite de la FAC : 15 semaines sur Saumur	Licence management des établissements équestres : Ouverture sept 2015 Cette formation destine les diplômés à maîtriser le fonctionnement d'entreprises d'enseignement de l'équitation : gestion financière, suivi des salariés, encadrement de la clientèle, définition de la stratégie de développement, gestion des équidés... BPREH Diplôme leur permettant de s'installer en tant que chef d'entreprise en bénéficiant <u>du statut agricole et des aides à l'installation.</u>

4 ^{ème} année DES JEPS	10	1 an	31 semaines sur Saumur + 8 semaines en stage dans un organisme de formation et 8 semaines dans une écurie de compétition	
Diplôme Exécutive Mastère Entraîneur (idem diplôme INSEP)	3 puis 2(Pb financem t)	2 ans	Sur Saumur	Ouverture Nov. 2015 Diplômés DESJEPS, 2 stagiaires sont rentrés en 2015, un a suivi la première année et n'a pas trouvé d'aide financière pour la deuxième année, l'autre a été recruté comme cadre mais continue la formation. 2 autres stagiaires se sont inscrits à la rentrée 2016, mais une a abandonné fin novembre faute de financement. A ce jour 2 stagiaires
Certificat de Compétences Spécifiques en techniques pédagogiques	12	3 semaines	Sur Saumur	Ouverture Sept 2016 INSEP 3 jrs et IFCE
Cavaliers d'entraînement du Cadre	10	1 an	Sur Saumur	Ouverture Sept 2015 Cavaliers Galop 7 avec résultats en compétition de niveau Amateur 3 minimum souhaitant approfondir leur technique et valider leur projet professionnel dans la branche équestre
DEJEPS Pro	15	10 mois	14 semaines sur Saumur + entreprise libre	3 mentions proposées
DESJEPS Pro « mention Équitation »	16	8 mois	16 semaines sur Saumur + entreprise libre	
BPJEPS Formation Sport/Pôle France Jeunes	6	10 mois	Sur Saumur + entreprise saumuroise	Ouverture sept 2015 , double cursus professionnel et sportif
DEJEPS Formation Sport/Pôle France Jeunes	4	10 mois	Sur Saumur + entreprise saumuroise	Ouverture sept 2015 , double cursus professionnel et sportif
BP JEPS act équestres mention équitation	2	1 an	2 modules de 3 jours sur Saumur + alternance en entreprise	HN souhaitant obtenir un diplôme d'enseignant
DEJEPS perfectionnement sportif D/CSO/ou CCE	13	1 an	2 modules de 3 jours sur Saumur + alternance en entreprise	HN souhaitant obtenir un diplôme d'entraîneur
DESJEPS Mention Dressage, CCE et CSO	13	2 ans	6 modules de 2 jours sur Saumur + alternance en entreprise	HN souhaitant obtenir un diplôme d'entraîneur supérieur

La formation actuelle la plus prestigieuse (formation initiale en 4 ans) tire sa légitimité d'un « adossement » à l'université, alors que d'autres formations se sont rapprochées de l'INSEP. Toutefois la pédagogie du Cadre et les conditions de formation de l'école, la technicité équestre n'apparaissent pas comme déterminantes et comme un label pédagogique identifié.

Ce sujet avait été évoqué par le Président du conseil d'administration le 18 juin 2015 qui constatait lors de la création de l'école supérieure de l'équitation que le monde équestre attendait « une École supérieure du Cadre Noir ».

Ces formations, qui semblent devoir absolument trouver une labellisation universitaire pour exister, notamment dans leurs dénominations, visent des cohortes réduites, impliquées dans des cursus en alternance, situation qui conduit à une gestion administrative importante, qui échappe notamment au responsable du cadre, qui demeure l'écuyer en chef.

On observe³⁰ que les intitulés sont approximatifs. Il est ainsi question d'une formation « executive master entraîneur » qui n'est toutefois pas un master mais un diplôme post-gradué, l'équivalent du diplôme de l'INSEP, mais qui n'est pas reconnu de niveau 1 puisqu'il n'est pas inscrit au RNCP.

En outre, ce besoin d'un master se heurte aux plus grandes difficultés, notamment celle de trouver l'université support, les enseignants, la cohorte de candidats, la validation du cursus par

³⁰ CA du 9 mars 2016

l'enseignement général, et le niveau d'employabilité.

Les formations dispensées doivent être reconsidérées.

À l'exception des stagiaires qui relèvent des pôles accueillis à Saumur, la formation au BPJEPS ne doit plus être proposée, hors le double projet des stagiaires des pôles de haut niveau qu'elle qu'en soit sa qualité, et les raisons invoquées à travers les différents cursus de l'IFCE, alors que les organismes de formation qui sont adhérents à la FFE, en délivrent près de 1200.

L'école doit impérativement devenir une école d'application technique dans le champ agricole et sportif, tournée vers les besoins du secteur équestre et équin, plus que les formations universitaires, vers la spécialisation et l'expertise opérationnelle en matière d'équitation de tradition française, que ce soit en matière de dressage, de pratique équestre, et de compétition notamment à travers l'accueil du haut niveau sur le site ou le Cadre noir .

Les coûts des formations

Évolution des tarifs des formations longues de 2008 à 2017

Formations	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Licence 1 BP	1000	1050	1100	1200	1200	1450	1850	6500	6500	6900
Licence 2 DE	1000	1050	1100	1200	1200	1450	1850	2500	6500	6900
Licence 3	1000	1050	1100	1200	1200	1450	1850	2500	2500	6900
Licence 4 DES										6900
DE PRO	-	-	-	-	5700	6000	6500	6900	7300	7700
FIME	14000	14500	14500	15000	15000	15650	15650	-	-	-
DE POLO	-	-	-	-	-	5000	-	-	-	5000
DES PRO	4000	4000	4500	5000	5300	7650	7800	8000	8300	8700
BP PFJ	-	-	-	-	-	1740	1890	1950	2150	2550
DE PFJ	-	-	-	-	-	1500	1650	1900	2100	2550
AHN	100	100	100	100	100	270	270	300	600	900
EME	-	-	-	-	-	-	-	8000	8000	8000
CCS	-	-	-	-	-	-	-	-	2600	2600
Formation Sport	-	-	-	-	-	-	-	8000	8000	8500
Cavalier d'entraînement C Noir	-	-	-	-	-	-	-	-	1800	2000
Cavaliers étrangers	-	-	-	-	-	-	-	-	-	?
BP Modulaire	-	-	-	-	-	-	-	-	-	?
DES Olympique	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1550
Total Formations	6	6	6	6	6	10	9	11	12	17
Nb de stagiaires	60	60	57	60	74	85	65	90	105	135

Le coût des formations, auquel s'ajoute en outre dans certains cas la pension des chevaux (4.000 € par équidé par an) est élevé et semble s'adresser à un public qui privilégie la pratique équestre à l'objectif principal d'employabilité.

Toutefois, les contraintes économiques et le nombre de centres équestres en activité doivent conduire à une véritable analyse sur les débouchés réels de ces formations, et à une meilleure perception de leurs coûts.

2.2.4.2.5. Le peu de clarté des instructions données à l'IFCE sur l'activité de formation

a) La mission de formation dans le COP est ambiguë

La formation y apparaît « *au cœur des missions de l'Institut. Elle s'appuie sur deux écoles renommées à Saumur et au Pin* ». Toutefois aucune disposition du décret de l'IFCE ne fait référence à « l'École du Pin », dont la mention à ce titre semble destinée à nourrir le concept « *d'École supérieure du cheval et de l'équitation* » créée pour donner de la lisibilité à l'établissement, et une unicité de management. Cette création mentionnée dans le COP a été actée lors d'un conseil d'administration de l'IFCE.

Le paragraphe « *développer une formation professionnelle adaptée* » est peu prescriptif et relève d'incantations théoriques souvent paradoxales, sans aucun élément quantitatif.

La formation « *doit prendre en compte les demandes du milieu socioprofessionnel* » qui ne sont pas précisées, pas plus que l'expression dans ce domaine du milieu dont il est question. Aussi la formation doit s'articuler avec l'offre « existante sur le marché ». L'IFCE est invité à mettre en place « une formation au métier d'écuyer » sans préciser la nature de cette formation et de son employabilité, à se rapprocher de la FFE pour connaître ses besoins en formation des « formateurs » à redéfinir une formation à l'international, à développer les formations pour les cadres intervenant en handisport et consolider le réseau d'écoles d'attelage, qui apparaît essentiellement comme un pis-aller destiné à donner des missions aux agents des anciens haras.

La mission observe qu'il est particulièrement important que l'IFCE interroge « la filière », notamment la FFE sur ce qu'elle attend en matière de formation, et motive plus clairement le rapport entre les formations et l'employabilité au profit de la filière. Les formations devraient ainsi faire l'objet de dispositions conventionnelles.

Dans le COP, la dimension patrimoniale de l'équitation de tradition française ne s'exprime pas à travers l'activité de formation, mais de celle des représentations, qui conduit l'IFCE à devenir organisateur de spectacles. À ce titre, le nombre de représentations est retenu comme indicateur de performance. Ce modèle économique n'est pas certain³¹, quand bien même les 1.659,334€ de recettes au regard des 428.527€ de dépenses arrêtées en novembre 2016 par l'IFCE traduisent un bénéfice de cette activité.

Toutefois, les recettes externes liées à cette activité au sein d'un EPA, ne correspondent pas à la finalité principale du Cadre.

³¹ Actions :

- Maintenir un niveau significatif de représentations sur le site de Saumur
- Poursuivre le développement des galas extérieurs du Cadre noir, sous des formes diversifiées, en cherchant à accroître la visibilité internationale
- Développer des partenariats externes (mécénat, partenariats commerciaux)
- Faire vivre l'équitation de tradition française auprès d'un large public et préparer l'audit du label UNESCO.

Les indicateurs retenus pour cet objectif sont :

- Les recettes liées aux représentations du Cadre noir (droits d'entrée, cachets, sponsorats, mécénat, droits de reproduction et de diffusion...)
- Taux de couverture des dépenses du Cadre noir par des recettes externes (hors subventions).

b) La mission de formation dans la lettre de mission n'est pas plus prescriptive.

Dans la lettre d'objectifs 2016 commune aux deux ministères de tutelle, l'objectif en matière de formation, apparaît accessoire et s'avère imprécis, puisqu'il s'agit de développer « *l'ingénierie de formations nouvelles* », concept paradoxal dans l'enseignement de l'équitation de tradition, tout en veillant à améliorer prioritairement le taux de couverture économique de cette mission. Cet objectif relève de l'injonction paradoxale, dès lors que l'établissement n'a pas vocation à conduire des formations dites « *commerciales* », comme le précisait le COP 2011-2014 « l'IFCE ne doit pas concurrencer l'offre existante ». Il est aussi singulier que ce COP ait précisé, s'agissant d'un établissement public « *national* », que l'IFCE « *doit travailler avec le schéma régional des formations établi par la DRJSCS* ». En effet, la référence au schéma régional des formations, relève de l'organisation des formations professionnelles du champ sport au regard de l'employabilité régionale. Celles-ci sont autorisées par l'autorité académique attribuée au directeur régional chargé des sports, processus qui en l'espèce devrait être inopérant. De telles dispositions sont de nature à perturber la lisibilité de la mission de formation de l'établissement qui doit être nationale et relever à ce titre de la tutelle.

Dans le même sens il est recommandé d'augmenter dans le COP actuel le nombre de stagiaires de la formation « *équitation académique et performance sportive* » en finalisant l'ingénierie des formations de « *groom de haut niveau* » et le diplôme universitaire de niveau Master, en associant le milieu socioprofessionnel.

À aucun moment ces objectifs ne sont précisés et relèvent de directives de pure forme, dès lors que la mission n'a pu identifier, quel que soit le secteur, à l'exception de la mission de recherche du comité scientifique, l'expression formalisée des besoins du milieu socioprofessionnel. Seule cette formalisation peut permettre de justifier des formations qui concernent un nombre réduit de stagiaires de certains cursus, en fonction de leur employabilité réelle, que ce soit dans le champ équin ou équestre.

En conséquence, les formations dispensées doivent répondre soit à un besoin formalisé et raisonné de la FFE, de la filière équestre et équine, soit à la mission d'enseignement attachée au classement de l'équitation de tradition.

2.2.4.2.6. Une nécessaire réforme des formations dispensées par l'École de Saumur

L'IFCE a développé en formation initiale un cursus spécifique d'une durée de 4 années sur le site de Saumur. Ce cursus intègre 40 stagiaires, répartis sur les quatre années de formation. La première année conduit à l'obtention du brevet professionnel jeunesse et sport mention équitation (BPJEPS). Il est intitulé inutilement « *licence 1-2-3-4* ». La deuxième année conduit à l'obtention du diplôme d'État jeunesse et sport activités équestres, mention dressage, CSO, et CCE. La troisième année conduit à l'obtention du brevet professionnel du ministère de l'agriculture « *responsable d'exploitation agricole* » et d'un certificat spécifique. Enfin, la dernière année conduit à l'obtention du diplôme d'État supérieur jeunesse et sport des activités équestres mention équitation en relation avec la FFE.

Ce cursus, d'un coût annuel de 6900€ hors le coût de pension de 4464€ apparaît relativement élevé pour une formation professionnelle³². Il convient d'y ajouter les frais d'alimentation et d'hébergement, dès lors que, paradoxalement le site de Saumur, bien « *qu'école nationale* » n'a jamais disposé d'hébergement, afin semble-t-il de favoriser l'immobilier saumurois.

Une telle formation, dont l'employabilité relève plus de l'acquisition d'une grande technicité que de son adossement « *universitaire* » doit être ramenée à 2 années, les stagiaires l'intégrant à partir de la détention obligatoire du BPJEPS et de pré-requis à définir par le cadre en matière d'équitation.

La formation agricole doit être conduite la première année avec le DEJEPS.

La deuxième année sera consacrée à l'obtention du DES JEPS et de compléments de formation spécifiques au Cadre que ce dernier doit être en mesure d'évaluer et de mettre en œuvre afin de donner un label officiel « Cadre Noir » à cette formation qu'il convient de mettre sur pied en partenariat avec le ministère chargé de l'agriculture. Constitué de formations inscrites au RNCP, sa reconnaissance à ce titre ne doit pas soulever de difficultés.

À l'exception de la formation initiale qui n'est pas concernée, il convient de rechercher toutes les solutions afin que l'alternance, lorsqu'elle est nécessaire dans le cursus, s'effectue soit au titre de l'activité principale du stagiaire de la formation, soit sur le site de Saumur. À cet effet, dans certains cas, le stagiaire pourrait être rémunéré en cette qualité par l'EPA, sous réserve qu'il apporte un service concomitant au Cadre, à définir, tels que les soins à la cavalerie.

La circonstance évoquée devant la mission que les établissements équestres du saumurois pourraient perdre l'éventuel bénéfice de la présence de ces stagiaires de l'IFCE en alternance de cette formation n'est pas recevable, l'activité de formation de l'IFCE n'ayant pas pour finalité de fournir de la main d'œuvre indirecte aux centres équestres.

Dans ces conditions, l'effectif annuel de stagiaires de la formation initiale (hors stagiaires des pôles) doit atteindre au minimum une vingtaine de stagiaires par année de formation. Cette formation doit être impérativement ouverte aux stagiaires étrangers.

L'objectif de formation devra consister à former des stagiaires se rapprochant le plus possible des pré-requis des écuyers, afin de répondre aux impératifs du classement au patrimoine de l'Unesco, qui nécessitent à la fois des capacités équestres et de dressage.

Les formations relatives au BPJEPS, dans le seul cadre dérogatoire du double projet des stagiaires des pôles, du DE, du DES en formation professionnelle « spécifique », doivent être conduites principalement par des cadres d'État et s'intégrer dans le cursus pédagogique du diplôme du Cadre Noir précité. La révision de la dotation fédérale en cadres d'État peut conduire à cette redistribution sur le site de Saumur. Ces cursus de formation doivent être impérativement conduits pour prendre en compte la réalité de la situation salariale des stagiaires et les besoins réels de la filière des employeurs. Ainsi il est indispensable qu'une certaine souplesse soit apportée dans la conduite des cursus, mais surtout un dialogue permanent avec le secteur employeur pour définir la traduction concrète de l'expertise de ce corps enseignant dans la spécificité des enseignements conduits à Saumur.

À ce titre, la mission observe que le Conseil sur la formation composé de 23 membres, qui devrait orienter de façon collégiale les formations au service de la filière relève plus d'une posture administrative inactive que d'une réalité opérationnelle.

³² Voir à ce sujet les coûts de formation 2017 IFCE

Dans le cas où une analyse conduirait à mettre en cause la faisabilité d'une telle offre, le Cadre n'aurait d'autre vocation que de devenir une académie équestre qui pourrait alors naturellement relever du ministère chargé de la culture, l'école n'ayant alors aucune justification dans un secteur d'activités concurrentielles.

Dans une telle perspective, le format de la structure pourrait être ramené au seul effectif actuel d'écuyers, doté d'un piquet d'une soixantaine de chevaux dédiés aux seules activités d'une académie (à l'instar de l'Académie Equestre de Versailles créée en 2003 par Bartabas), les besoins d'un environnement de palefreniers, et de cadres administratifs en grand nombre devenant totalement inutiles.

Particulièrement chronophage, l'activité liée aux représentations équestres du Cadre, doit nécessairement inclure les stagiaires en fin de cycle de deux années de la formation initiale pour démontrer les qualités pédagogiques du corps enseignant et le niveau d'excellence de l'enseignement reçu. Seuls quelques rares « galas » au plan international par exemple ne devraient comporter que la présence des écuyers.

R6. Reconsidérer l'offre de formation dans le champ sport en concertation avec la filière. Substituer au diplôme actuellement dispensé en formation initiale en quatre années pour partie universitaire, un diplôme identifié « Cadre noir UNESCO » sur deux années conduisant à l'obtention des DEJEPS et DESJEPS dans le champ équitation et du BPREH dans le champ agricole, outre les compléments spécifiques au Cadre.

2.2.5. Le Cadre noir, une structure « reconnue au plan international » mais sans support réglementaire ni missions précises

Les dispositions réglementaires fixées au 6e du décret de l'IFCE sont les seules qui précisent la qualité des écuyers du Cadre, qui constituent le corps des « professeurs d'équitation » de l'école de Saumur, dont la finalité est notamment de favoriser le rayonnement de l'art équestre. Elles perpétuent à ce titre les dispositions du décret de l'ENE, dont l'objet était alors de former « *les moniteurs, instructeurs et professeurs d'équitation* ».

2.2.5.1. La nature historique des missions de formation attribuées au Cadre

Le rôle de formation du Cadre relève d'une tradition historique. Ce rôle s'exprime à des fins académiques à l'origine de l'École, en concurrence avec l'école des Tuileries et des grandes écuries de Versailles, puis plus tard comme école de formation à l'art équestre, devenant selon les époques école de « cavalerie » ou « d'instruction », progressivement destinée à la formation militaire, comme le précise en 1864 la décision d'Alexis L'Hotte, écuyer en chef emblématique, en interdisant le travail de haute école et rappelant que son but était alors de « former » prioritairement des cavaliers et des montures « aptes au combat ».

C'est par le décret relatif à l'école nationale d'équitation que la formation rompt définitivement avec la finalité militaire prenant acte de la mécanisation définitive de l'armée française et oriente l'enseignement du Cadre vers le grand public. L'école n'est plus chargée de perfectionner des cavaliers militaires, ce qui justifiait notamment sa proximité avec l'école d'application de l'arme

blindée et cavalerie située à Saumur, mais de « former et perfectionner à l'échelon national des cadres de l'équitation notamment par la préparation des candidats aux épreuves des brevets d'État de moniteur, instructeur et professeur d'équitation... ».

Ainsi, l'école permettrait « d'assurer le maintien et le rayonnement de l'équitation française, notamment par la gestion et le développement du Cadre noir »³³.

2.2.5.2. Une activité à rechercher implicitement dans les dispositions relatives au rôle de l'IFCE dans le champ équestre

La rédaction actuelle du décret relatif à l'IFCE, n'identifie le Cadre noir que dans ce seul rôle de rayonnement de l'art équestre qui s'exerce naturellement à travers la mission d'enseignement de ses écuyers « *Il (l'établissement) favorise le rayonnement de l'art équestre au travers notamment de l'école mentionnée à l'article R. 211-19 du code du sport dont les professeurs d'équitation sont les écuyers du Cadre noir* » .

En l'absence d'arrêté d'organisation et de fonctionnement, son activité relève plus précisément des dispositions du décret de l'IFCE précitées, en tant qu'elles visent l'activité équestre de l'IFCE, soit :

- a) le rayonnement de l'art équestre l'accueil et le développement des disciplines sportives équestres de haut niveau,
- b) les formations aux métiers des arts et sports équestres,
- c) la définition des formations équestres et à leur évaluation,
- d) le perfectionnement des acteurs du développement de l'équitation,
- e) la participation à la formation continue des équipes d'encadrement pour les disciplines équestres et particulièrement celles reconnues de haut niveau,
- f) enfin la diffusion des bonnes pratiques et la conduite d'actions en matière de relations internationales et de coopération dans le domaine de l'équitation.

La mission observe que dans le nouveau contexte de l'IFCE, un statut d'emploi du Cadre noir est indispensable, au moment même où les débats attachés à ses conditions d'emploi semblent devoir l'identifier de plus en plus comme une académie équestre destinée à apporter des recettes à l'IFCE, sans que l'équilibre économique de cette activité soit démontrée en dehors de certaines postures et de quelques références peu illustratives.

2.2.5.3. Les pré-requis actuels pour être écuyer du Cadre : « l'aptitude à l'enseignement »

Les conditions d'accès, que l'on peut juger « *confidentielles* » sont à rechercher dans le dossier de recrutement relatif « aux postes de professeurs d'équitation de l'IFCE {site de Saumur futur

³³ Décret n° 72-398 du 16 mai 1972 portant création et organisation de l'Ecole Nationale d'Equitation. Aux termes de ce même décret, l'école était aussi chargée :

- d'organiser des sessions de préparation aux compétitions nationales et internationales à la demande de la fédération française des sports équestres,
- de participer aux études et recherches sur les plans techniques et pédagogiques proposées par le Conseil supérieur de l'équitation,
- de constituer un centre de documentation dans le domaine de l'enseignement et de la pratique de l'équitation.

écuyer du Cadre noir} - homme ou femme » afin de « contribuer au dressage des chevaux du manège et participer aux reprises des sauteurs en liberté et d'être des formateurs dans le discipline du CSO ou dressage³⁴ ».

En l'absence de statut particulier, ces « professeurs » sont donc initialement des agents contractuels de l'IFCE. La nature de leur activité, comme de leurs conditions de rémunération sont calquées sur l'un des corps propres du ministère chargé des sports, celui des professeurs de sport³⁵ « *qui exercent leurs missions dans le domaine des activités physiques et sportives soit dans les cadres de l'administration, soit auprès des fédérations et groupements sportifs* »

Ainsi au titre du document précité, ces « *professeurs d'équitation* » participent « *à la mise en œuvre et à la réalisation de la politique sportive de l'Etat au sein de l'établissement à travers des actions d'expertise, de conseil, de formation, de promotion d'activités physiques et sportives et d'entraînement* » et notamment :

- former les chevaux du manège et les sauteurs qui leur sont affectés,
- les présenter lors des représentations du Cadre,
- former les stagiaires de la formation initiale ou continue du site de Saumur, ou des sites de l'IFCE,
- concevoir des offres de formation,
- coordonner une équipe pédagogique de formation,
- participer à l'entraînement de cavaliers ou de groupes de niveau Pro 2, au titre des missions de service public de l'accompagnement par l'État du haut niveau, et participer à l'organisation de compétitions à ce titre.

Leur recrutement est effectué suite à un examen professionnel qui exige des résultats en compétition, de CSO, de dressage ou de CCE en Pro 2 pendant deux saisons, la détention au minimum du DEJEPS dressage, CSO ou CCE, l'obtention en tant que de besoin du DES JEPS pendant l'année de stagiaire, outre la maîtrise d'une langue étrangère et la justification de deux années d'expérience professionnelle dans un établissement équestre.

À l'issue du stage, le stagiaire intègre le cadre noir ou renouvelle sa période de stage, enfin peut voir son contrat de travail non renouvelé.

L'écuyer professeur est alors contractuel et peut être titularisé, essentiellement en qualité de professeur de sport.

2.2.5.4. Les effectifs du Cadre

Avant la création de l'IFCE, l'effectif du Cadre était de 41 écuyers professeurs dont 9 étaient mis à disposition par le ministère chargé de la défense.

Au premier janvier 2017, outre son chef, le Cadre compte un effectif de 29 enseignants qui ont la qualité d'écuyer.

³⁴ Voir fiche annexe de recrutement 2016 de deux professeurs d'équitation.

³⁵ Décret n°85-720 du 10 juillet 1985 relatif au statut particulier des professeurs de sport.

Parmi ces écuyers qui enseignent, 5 sont des militaires en détachement, 15 sont des fonctionnaires (cadres A – CTS et CTPS relevant essentiellement du ministère chargé des sports-1 MAAF) et 9 contractuels (CDD et CDI)

Parmi cet effectif d'écuyer enseignant :

- 5 écuyers se consacrent à des tâches exclusives de formation,
- 11 écuyers ont un pourcentage d'activité majoritairement attaché à la formation,
- 7 écuyers n'enseignent pas.

Le reste des écuyers ont une activité d'enseignement inférieure à 50%.

S'ajoutent à cet effectif d'enseignants :

- Le responsable du Cadre noir, écuyer en chef détaché du ministère de la défense,
- 3 cadres administratifs fonctionnaires de catégorie A, dont le directeur de la formation,
- 1 militaire en détachement qui n'enseigne pas,
- 1 écuyer en CDI qui n'enseigne pas,
- 4 enseignants non écuyers en CDD,
- 57 ETP de soigneurs, palefreniers, affectés à l'entretien du parc équestre du site de Saumur.

En conclusion, 32 ETP sont comptabilisés comme écuyers du Cadre noir.

Il conviendrait de mettre un terme à cette comptabilité aux termes de laquelle certains sont enseignants mais pas écuyer, d'autres écuyers mais n'enseignent pas, bref le maintien d'une identification dont le seul fondement est le port de « l'habit noir ».

L'appartenance au Cadre doit être la résultante unique de la qualité d'enseignant au sein de ce corps, dénominateur principal de tous les écuyers outre leur activité complémentaire attachée soit à la formation, soit à la compétition, soit à la représentation. Le Cadre doit retrouver une identité exclusive à partir de ce seul référentiel, dont seul l'écuyer en chef peut se distraire, eu égard à ses fonctions de gestion.

A cet effectif, il convient d'ajouter qu'à divers titres, ce sont une soixantaine d'ETP de techniciens, de soigneurs, de palefreniers qui sont directement rattachables au service du Cadre, et inscrits dans les effectifs de l'école de Saumur.

Le corps enseignant dispose d'un piquet dédié de 103 chevaux destiné à la formation.

Outre ce piquet « formation », le cadre dispose de 74 chevaux destinés aux représentations équestres, de 67 chevaux en cours de dressage et de 27 chevaux affectés à la compétition.

La totalité des chevaux est dressée par les écuyers eux-mêmes, ce qui autorise une qualité de dressage unique au monde, notamment au titre des activités de formation.

Cet effectif de 271 chevaux, mobilise quotidiennement les écuyers en fonction du nombre de chevaux qui leur est individuellement attribué sur une base d'une heure quotidienne par cheval, chaque écuyer disposant de 4 à 7 chevaux.

Il est médicalement et chirurgicalement suivi par la clinique vétérinaire installée sur le site, composée de quatre infirmiers, dont un infirmier dentiste, deux docteurs vétérinaires dont un en CDD et le chef de service. Un écuyer possède la qualité de technicien inséminateur infirmier.

État du piquet Cadre au 1^{er} janvier 2017 :

Nombre de chevaux site Saumur 271	Nombre de chevaux site Saumur privés en « pension » stagiaires ou personnels du site ou autre : 70 dont 13 en partenariat ou pôle France, 6 d'agents et 61 de stagiaires	Nombre de chevaux en cours de dressage et non utilisés au plan des missions du site : 67 dont 56 jeunes chevaux et 11 en cours de formation (moins de 6 ans)	Nombre de chevaux affectés formation 103 (98 à la rentrée de septembre 2017)	Nombre de chevaux affectés compétition 27	Nombre de chevaux affectés présentation du CN 74 (plus trois chevaux privés en partenariat)
-----------------------------------	--	--	--	---	---

2.2.5.5. Le dressage des équidés : une activité ignorée dans la perception de l'activité de l'École de Saumur

La spécificité de l'enseignement du Cadre tient autant à la qualité du corps enseignant qu'à la mise à disposition des stagiaires de la formation, des compétitions et des représentations, de chevaux dressés dans la tradition de l'équitation française.

Cette activité de dressage ou de débouillage qui concerne la totalité des chevaux dont dispose l'École ne semble pas clairement identifiée dans l'activité du Cadre, alors qu'elle est chronophage.

De même, l'entretien équestre quotidien du cheval n'est pas identifié, alors que les statistiques conduisent à observer qu'un cheval en liberté effectue une vingtaine de kilomètres par jour. Cette contrainte anatomique mobilise donc les écuyers quotidiennement pour remplir cette tâche.

Cette activité de dressage qui est le fondement du Cadre dans le champ des représentations, de la formation et de la compétition, n'est ni identifiée, ni valorisée, alors qu'elle justifie pour partie l'existence de cette école.

Une transformation des conditions de vie des chevaux est en cours à Saumur par la mise en place de paddocks à cette fin.

Mais cette activité chronophage doit être résolue en confiant cette mission aux stagiaires, dans le cadre des formations précitées conduites en alternance, à la condition évoquée qu'elles s'effectuent sur le site de Saumur.

2.2.5.6. Les activités du Cadre, autres que la formation

La légitimité de l'excellence des enseignements du Cadre, outre la compétence pédagogique de ses écuyers, s'enrichit de deux activités spécifiques :

a) La participation aux activités sportives de haut niveau ou la compétition

Le Cadre a acquis une légitimité en matière de compétition sportive dès l'apparition des compétitions équestres introduites aux Jeux Olympiques dans chacune des trois disciplines: dressage, saut d'obstacles et « *military* » qui correspondait à l'actuel concours complet d'équitation. La maîtrise « *professionnelle* » de l'art équestre par les militaires en général et au

Cadre en particulier, a amené ces derniers à fournir des compétiteurs aux épreuves olympiques. Ce vivier s'est toutefois affaibli lorsque l'usage du cheval a été abandonné par les armées leur faisant perdre l'intérêt d'une compétence équestre de bon niveau.

Toutefois, on observe que les militaires détachés au Cadre peuvent perpétuer cette tradition à l'instar des succès du lieutenant-colonel Thibaud Valette aux JO de Rio, avec une monture appartenant à l'IFCE. Cette perspective doit conduire à ce que les militaires compétents en compétition aient vocation à être détaché au Cadre, afin de poursuivre dans les meilleures conditions leur parcours sportif tout en acquérant les compétences du Cadre.

Il convient d'observer en ce sens, que le décret de l'ex ENE prévoyait à son article 10 « que les recettes de l'École comprennent notamment le produit des représentations et des compétitions ».

Le COP ne fait pas mention de cette activité.

Pour ce qui concerne cette activité, la lettre d'objectif de 2016 considère que s'il est pris acte de la part de l'IFCE dans les résultats de l'équipe de France.../... « *Il vous est rappelé qu'il n'y a pas de demande du ministère chargé des sports pour que l'IFCE poursuive à la même hauteur son soutien à ses meilleurs cavaliers qui ne figurent pas sur la liste des médaillables élaborée par la mission d'optimisation de la performance de l'INSEP* ».

Dès lors qu'une telle rédaction imprécise ne saurait viser les stagiaires des pôles, elle concerne implicitement les écuyers.

Certes, le Cadre n'a pas vocation à devenir un pôle de haut niveau en matière d'équitation, toutefois pour des raisons d'opportunité, de légitimité et de sécurisation financière des compétiteurs nationaux à travers les statuts du Cadre, il y a tout lieu de valoriser et d'encourager les écuyers à la participation à la compétition. Cette activité est de nature à conforter la légitimité du cadre dans le champ de l'équitation de tradition française, qui complète et perpétue leur qualité d'enseignant. Dans ces conditions, l'effort financier qui doit accompagner la participation des écuyers à la compétition relève strictement de leurs missions.

Il conviendrait en conséquence, dès lors que la tutelle de l'établissement est pour partie attribuée au ministère chargé des sports, que soit particulièrement étudié l'accompagnement des écuyers en termes de participation aux compétitions, que ces derniers soient inscrits ou pas sur les listes de haut niveau, et sans se limiter à ceux qui relèvent du classement « médaillables » de la MOP INSEP.

État actuel des écuyers relevant du haut niveau :

- quatre écuyers sont inscrits sur la liste ministérielle de haut niveau dressage,
- cinq écuyers sur celle du CCE.

b) Les caractéristiques de l'activité de « représentation » du Cadre :

21 écuyers participent aux galas à travers 3 manifestations extérieures, 14 galas à Saumur en soirée et 20 représentations sur site³⁶.

La lettre de mission identifie principalement le Cadre à travers cette activité, comme le COP en cours. Ce COP précise qu'il faut augmenter les représentations à Saumur, poursuivre les galas

³⁶ CA du 12 juillet 2016

extérieurs, ce qui pourrait conduire à transformer implicitement le cadre en organisme de spectacle, en « théâtre équestre » pour reprendre l'expression d'un concurrent dans ce domaine, l'académie équestre de Bartabas.

Cet objectif ne dispose comme seul indicateur que des recettes liées aux représentations et les recettes externes. Toutefois, hors l'expression laudative habituelle des talents insurpassables du Cadre, aucune étude sur le modèle économique de ses galas n'a été produite, et les missions principales comme l'enseignement ne sont pas abordées dans la saisine des missionnaires. Le site de Saumur n'est pas intégré dans la procédure de la comptabilité analytique de l'IFCE.

Au titre du bilan financier 2016 (source IFCE), les manifestations extérieures à Rouen, au carrousel, à Villepinte et la Roche-sur- Yon présentent un résultat positif de 106.716€

Les 14 manifestations sur le site ont rapportées 477.635 €

Les recettes de la boutique sont de 110.229 €

Enfin les recettes des visites et des présentations publiques sont de 588 234 €

Les recettes procurées par les manifestations du Cadre à l'IFCE sont évaluées en 2016 à 1.96 M€, rapportées aux charges (fonctionnement et masse salariale) du Cadre en 2015 évaluées à 4 M€. Ces éléments complètent les dépenses nettes (diminuées d'éventuelles recettes) attachées aux activités de formation sur le site de Saumur évaluées à 2,8 M€, à la valorisation des jeunes chevaux pour 1,4 M€ ou l'accompagnement du sport de haut niveau pour 1,7 M€ dont le cadre relève pour partie, au titre de ses trois activités ainsi qu'à la participation à l'organisation des compétitions pour une dépense de 0,13 M€. (Source comptabilité analytique IFCE 2015).

Pour ce qui concerne la lettre de mission 2016 du Directeur général, elle ne vise dans son point 1.8 que la finalisation de la rénovation du modèle économique du Cadre noir.

Pour la FFE, la perception du Cadre est essentiellement de nature patrimoniale, comme le traduisent les observations du président du conseil d'administration de l'IFCE « *La question de la marque du Cadre noir et de celle des haras nationaux se pose, ainsi que celle de l'ENE. Il se pose la question de leur avenir du ministère des sports à cet égard* »³⁷.

Or l'activité de représentation n'est que la manifestation ponctuelle des qualités pédagogiques, d'un savoir-faire des écuyers. Elle est un vecteur et non une finalité, et les termes du COP 2011-2013 : « *les galas du CN doivent permettre la diffusion de ce patrimoine auprès du grand public* » ne sont qu'un des éléments de cette diffusion.

À ce titre, la valorisation du Cadre noir passe nécessairement par une reconsidération de la finalité des représentations :

- Les représentations, n'ont pas seulement pour objet d'être un spectacle, ce qui conduirait le Cadre à être de nature « académique », mais à démontrer la maîtrise de l'art équestre des écuyers,
- La vocation d'une formation professionnelle passe par la mise en évidence de la compétence des élèves, sur le modèle du compagnonnage. C'est ainsi que dans le cadre d'un diplôme « *Cadre noir* » les élèves-stagiaires de deuxième année doivent participer aux représentations (travaux pratiques), ce qui sera de nature à équilibrer le modèle économique,

³⁷ CA du 12 juillet 2016

- Un rapprochement avec le service des représentations du Château de Versailles pourrait être envisagé pour des accompagnements ponctuels de prestations exceptionnelles par la représentation du Cadre, qui n'a jamais fait l'objet à ce jour d'une demande de la part de l'EPA Château de Versailles.

2.2.5.7. Les modalités de gestion des écuyers- enseignants

Cette gestion apparaît comme une anomalie tirée de la création de l'IFCE, qui applique à la gestion des écuyers, non pas un processus de gestion dédié à la structure, mais celui appliqué, au sein du ministère chargé des sports, aux cadres techniques placés auprès des fédérations pour effectuer des missions régionales.

a) Le cadre de gestion de l'IFCE

Au titre de l'article R. 653-25-1 du CRPM, le directeur général est assisté :

- *par un directeur général adjoint chargé de la formation et de la promotion de l'équitation de haut niveau nommé par arrêté conjoint des ministres chargés des sports et de l'agriculture ;*

- *par l'écuyer en chef, responsable technique du Cadre noir, nommé par arrêté conjoint des ministres chargés des sports et de l'agriculture, sur proposition du ministre de la défense.*

Ces dispositions combinées ont conduit à priver de sens l'action de l'écuyer en chef, dont le rôle était traditionnellement, en tant que responsable de ce corps de « *professeurs d'équitation* » d'être chargé, au titre de ses compétences équestres et au sein de l'École de Saumur de l'emploi et de la gestion des écuyers, de la conduite de la formation et de la promotion de l'équitation de haut niveau.

b) La mise en œuvre de dispositions inadaptées à la gestion du Cadre

Aux termes de l'article L.131-14 du code du sport, les fédérations sportives agréées, peuvent être chargées de l'exécution de missions de service public³⁸. A ce titre³⁹ des personnels de l'État ou des agents publics peuvent exercer auprès d'elles des missions de conseillers techniques sportifs.

Des précisions réglementaires sont venues compléter ces modalités de mise à disposition et notamment celles de l'article R 131-22 du code du sport « *Une lettre de mission annuelle ou pluriannuelle fixe, pour chaque agent exerçant une mission de conseiller technique sportif, le contenu détaillé des tâches qui lui sont confiées et ses modalités d'intervention. Elle fixe la durée de ces missions.//...* ».

Ces dispositions ont été appliquées, au sein de l'IFCE, aux écuyers du cadre, dès lors que, comme les cadres techniques, ils sont censés remplir plusieurs tâches soit pour ce qui les concerne des activités de formation, des activités de compétition, ou encore des activités liées aux spectacles équestres.

L'IFCE étant organisé par « directions métiers », direction de la formation, direction du sport ou encore la direction du cadre noir et du patrimoine qui porte la dimension historique de

³⁸ CE. Section 22 nov. 1974 fédération des industries françaises d'article de sport

³⁹ Sous l'empire des dispositions du V de l'article 16 de la loi n° 84-610 du 16 juillet 1984 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives « les fédérations agréées .../... peuvent recevoir de l'Etat un concours financier dans des conditions fixées par une convention d'objectifs. Des personnels de l'Etat ou des agents publics rémunérés par lui peuvent exercer auprès d'elles des missions de conseillers techniques sportifs, selon des modalités définies par décret en Conseil d'Etat ». Ces dispositions ont été codifiées à l'article L131-12 du Code du sport.

l'établissement, les écuyers se trouvent être ainsi gérés par une ou plusieurs de ces directions, en fonction de leur quotité de travail dans ces 3 secteurs. Le paradoxe conduit à ce qu'un écuyer qui se trouve à employer une majorité de son temps de travail à la formation par rapport à ses autres missions est de fait placé sous l'autorité de la direction de la formation, alors même qu'il devrait aux termes de la mission du cadre noir, ne dépendre que de l'écuyer en chef.

En revanche un écuyer qui ne se consacre qu'à la fonction de « *représentation* » qui ne relève pas expressément de ses missions, dépend totalement en gestion de l'écuyer en chef.

Une telle organisation qui conduit à observer que « *l'écuyer en chef n'est pas le chef des écuyers* » est à proscrire, dès lors qu'elle conduit à une multitude d'intervenants dans le management du Cadre, notamment au titre des entretiens d'évaluation de ses personnels.

Il convient de modifier en conséquence certaines dispositions de l'article R 653-25-1 du CRPM qui entraînent une véritable confusion entre les rôles respectifs du DGA et l'écuyer en chef, doit conduire à restituer à l'écuyer en Chef ces compétences en matière de gestion, de formation et de promotion de l'équitation.

À contrario, doit être confiée au directeur général adjoint la gestion du site de Saumur.

En outre, pour ce qui concerne la gestion directe du Cadre, il convient de s'interroger sur les raisons pour lesquelles, lorsque les écuyers militaires étaient mis à disposition du Cadre, l'écuyer en chef était désigné par les tutelles après consultation du ministre chargé de la défense, alors que ce dernier propose l'écuyer en chef, depuis que les militaires sont en détachement.

Eu égard aux difficultés reconnues de trouver un écuyer en chef issu des armées dans le contexte d'emploi actuel du Cadre, il convient de revenir à la rédaction de l'article 7 abrogé en 2007 du décret ENE : « *L'écuyer en chef est nommé par arrêté du ministre chargé des sports, après consultation du ministre de la défense. Il a la qualité d'adjoint du directeur* », rédaction qui permet, le cas échéant, de nommer un militaire qui remplit les conditions attendues pour ce poste, mais ne fait pas obstacle à une nomination d'un personnel civil, qui peut être issu du cadre, ce qui est de nature à renforcer sa légitimité.

R7. 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. Modifier l'article R.653-25-1 du code rural afin de redéfinir les fonctions du directeur général adjoint en matière de formation et de l'écuyer en chef, en revenant notamment à la rédaction du décret du 16 mai 1972 relatif à l'ENE sur les conditions de nomination de ce dernier.

2.2.6. La mission dans le champ du sport, du service public du haut niveau de l'IFCE et la nécessaire clarification des rôles de l'État et de la fédération

Les débats qui animent les relations entre la FFE et l'IFCE, les constats de la Cour et les réponses ministérielles appellent quelques précisions dans ce domaine partagé.

2.2.6.1. Le contexte d'une compétence relative au « haut niveau » partagée entre l'État et ses partenaires

a) Le rôle de L'État

L'État accompagne directement le sport de haut niveau qui participe au rayonnement de la nation, ce qui le caractérise dès lors comme une mission de service public.

En effet, aux termes de l'article L100-2 du Code du sport « *...//L'État et les associations et fédérations sportives assurent le développement du sport de haut niveau, avec le concours des collectivités territoriales, de leurs groupements et des entreprises intéressées.* » et au titre de l'article L221-1 du même code « *les sportifs de haut niveau.../... concourent par leur activité au rayonnement de la Nation.../...* »

Ce soutien public au financement et à l'organisation du sport de haut niveau apparaît comme une condition au maintien du statut de la France au niveau international sur le plan sportif et s'exprime notamment à travers l'aide directe aux structures de formation et de soutien au sport de haut niveau (CREPS, INSEP-IFCE etc.).

À ce titre le décret IFCE précise que l'établissement « *participe à l'accueil et au développement des disciplines sportives équestres de haut niveau. Il contribue à mettre à la disposition des cavaliers de haut niveau des chevaux dotés des meilleures qualités sportives* »;

Il convient d'observer que si la disparition de la mission d'étalonnage public et le contexte budgétaire de l'établissement ne permettent pas de remplir le deuxième objectif, la contribution à l'organisation de compétitions sportives qui se déroulent sur le sol national ou à la participation des équipes de France aux compétitions relève directement de la compétence et des missions de l'IFCE.

b) Les fédérations délégataires

Au titre de cette compétence partagée, les fédérations dans le cadre de leur délégation de service public au titre de l'article L131⁴⁰ du code du sport disposent d'un certain nombre de prérogatives, notamment en matière de sport de haut niveau.

Pour ce qui concerne la FFE, ces dispositions s'adressent à une nature fédérale spécifique.

Aux termes de l'article L 131- 3 du code du sport « *les fédérations sportives regroupent des associations sportives.../.... elles peuvent regrouper en qualité de membres les organismes à but lucratif dont l'objet est la pratique d'une ou plusieurs de leurs disciplines* »

En l'espèce, cette fédération regroupe principalement des organismes à but lucratif, c'est-à-dire des centres équestres.

⁴⁰ 1° Organisent les compétitions sportives à l'issue desquelles sont délivrés les titres internationaux, nationaux, régionaux ou départementaux ;

2° Procèdent aux sélections correspondantes ;

3° Proposent un projet de performance fédéral constitué d'un programme d'excellence sportive et d'un programme d'accession au haut niveau ;

4° Proposent l'inscription sur la liste des sportifs, entraîneurs, arbitres et juges sportifs de haut niveau, sur la liste des sportifs Espoirs et sur la liste des sportifs des collectifs nationaux.

2.2.6.2. L'application des dispositions du code du sport à la FFE

Bien qu'association « *loi de 1901* », la FFE ne regroupe pas principalement des clubs sportifs de nature associative, mais des petites entreprises relevant du périmètre équestre et essentiellement des centres équestres (6000 PME).

Cette situation originale lui avait d'ailleurs permis d'obtenir du ministère de l'agriculture, la représentativité « d'organisation d'employeurs relative aux accords collectifs de la branche professionnelle des centres équestres », et en fait ainsi une structure éloignée des caractéristiques traditionnelles retenues par le code du sport et des relations traditionnelles des fédérations sportives délégataires avec l'État.

La FFE se trouve dans une position paradoxale. Son objet est essentiellement de représenter et défendre les activités commerciales de ses membres « sociaux professionnels » de permettre à ses licenciés de pratiquer une activité essentiellement de loisir (seulement 25% de licencié(e)s en compétitions), tout en disposant de statuts associatifs qui relèvent du code du sport et la soumettent aux impératifs tirés de l'agrément et de la délégation de service public dans le champ du sport qui la lie à l'État. Une telle situation peut conduire à certaines contradictions dans les postures et dans le dialogue contractuel.

Ainsi cette fédération peut entrer en conflit avec « *l'État fiscaliste* », lorsqu'il s'agit de défendre un taux de TVA réduit des établissements équestres, ce qui a conduit des milliers de cavaliers et d'équidés, venus de toute la France dans les rues de Paris, pour protester contre la hausse de la TVA passant de 7 % à 20 %. Selon son président, une telle mesure conduirait à entraîner la fermeture de 2.000 centres équestres sur 7.000, soit la perte de 6.000 emplois directs, à envoyer 80.000 chevaux à l'abattoir.

Dans le même temps elle soutient « *l'État protecteur* » lorsqu'il réglemente les activités sportives à travers la détention de titres professionnels protecteurs des intérêts des centres équestres et de la concurrence d'autres structures, ou lorsqu'il s'agit de bénéficier du monopole économique tiré notamment de la délégation et de la mise à disposition de la trentaine de cadres d'État.

Ces ambiguïtés tirées de sa nature particulière, ont ainsi connu un développement ultime conduisant le ministère des sports à suspendre l'agrément de la fédération en 2005 pour des raisons de non-conformité avec les dispositions législatives relatives aux droit de vote des licenciés des associations sportives, les structures commerciales étant, au sein de la FFE, sur représentées par rapport aux structures traditionnelles associatives non marchandes.

Les relations entre la FFE et l'IFCE traduisent les mêmes difficultés.

2.2.6.3. La convention d'objectifs entre l'État et la FFE

Au titre de cette convention, 1 147 500€ sont consacrés par l'État au développement du sport de haut niveau. Cette subvention intègre 450 000€ d'aides personnalisées destinées aux sportifs accompagnés financièrement par l'État.

À cette subvention, il convient d'ajouter la valorisation des 30 cadres techniques mis à la disposition de la fédération, soit 2 067 000€.

Les modalités d'intervention de ces cadres techniques sont définies par l'instruction DS/CGOCTS/DRH/2016/347 du 23 novembre 2016⁴¹ qui précise que les cadres techniques ont 3 missions⁴² soit directeur technique national (DTN), soit entraîneurs nationaux (EN) ou conseillers techniques nationaux ou régionaux (CTN ou CTR). À travers les missions des entraîneurs et conseillers techniques nationaux, celle relative au haut niveau est essentielle.

L'effectif des 30 cadres techniques attribué à la fédération est réparti comme suit :

- 1 directeur technique national,
- 11 entraîneurs nationaux (EN),
- 11 conseillers techniques nationaux (CTN) situés au siège de la fédération,
- 7 conseillers techniques régionaux (CTR).

2.2.6.4. La convention cadre entre l'IFCE et la FFE

Les dispositions de la convention cadre FFE/IFCE, sont pour certaines d'entre elles inappropriées et traduisent la méconnaissance, partagée avec la tutelle de la FFE et de l'IFCE, des relations entre l'État et la fédération délégataire.

Dès son préambule, la FFE et l'IFCE sont dénommés « *tous deux délégataires de missions de service public et contribuent à ce titre conjointement à la mise en œuvre du service public du cheval, au profit de l'ensemble des acteurs de la filière* ».

L'IFCE est un EPA et représente donc l'État, à ce titre il ne peut être considéré comme une structure délégataire. En outre le service public du cheval ne correspond à aucune définition juridique à la différence de celle du « haut niveau ».

L'article 2 relatif aux prérogatives et rôle respectif de la FFE et de l'IFCE ne correspond pas aux termes de la délégation. Si la délégation a pour objet notamment de conférer aux fédérations la compétence au titre de l'article L.131-1 du code du sport pour « l'organisation de la pratique d'une ou plusieurs discipline sportives », elle n'a pas pour effet de conduire à ce que « l'IFCE, conformément à ses statuts, participe à la mise en œuvre des orientations définies par la FFE » termes qui créent une situation de sujétion de l'État à l'égard de son délégataire. En outre le périmètre du « *cadre de la présente convention* » excède le champ de la délégation, notamment par son article 3 qui précise que sont concernés les champs du sport, de la formation et de l'emploi et du développement, soit l'objet même de l'établissement pour sa partie « *équestre* ».

De même, la relation contractuelle ne peut soumettre les mêmes « *conditions d'utilisation des fonds publics dans une logique de responsabilité et de respect de l'intérêt général des acteurs de la filière* », à l'opérateur de l'État et à l'organisme délégataire, qui s'identifie de fait comme gardien

⁴¹ L'instruction DS/CGOCTS/DRH/2016/347 du 23 novembre 2016⁴¹ relative aux modalités d'intervention des personnels exerçant les missions de conseillers techniques sportifs (CTS) auprès des fédérations sportives

⁴² celle de *directeur technique national* (DTN) placé sous l'autorité du directeur des sports, qui concourt à la définition de la politique sportive fédérale, dirige et anime la direction technique nationale de la fédération, -celle de *entraîneurs nationaux* (EN) chargés d'animer la filière d'accès au sport de haut niveau, d'encadrer les membres des équipes de France, et de participer à la formation des encadrants techniques ; -celle de *conseillers techniques nationaux ou régionaux* (CTN ou CTR) qui élaborent, pilotent, mettent en œuvre et évaluent les projets d'envergure nationale ou déclinent au plan territorial. A ce titre, ils sont chargés soit au niveau national, soit au niveau territorial d'analyser, de conseiller, d'apporter leur expertise et leurs conseils, d'encadrer des sportifs, de former des cadres, d'organiser et de développer l'activité de la fédération sportive auprès de laquelle ils exercent leurs missions.

de l'intérêt général des acteurs de la filière, ce qui conduit à une confusion juridique inexacte toutefois entretenue par la tutelle, entre les prérogatives de l'État et celles d'une structure délégataire.

Enfin, aux termes de la convention, l'État s'engage à l'égard de la fédération délégataire, à transmettre un ensemble de documents qui ne relèvent pas de délégation et précise « *les deux structures s'engagent réciproquement à la plus grande transparence pour ce qui concerne l'affectation budgétaire des fonds publics dont elles sont susceptibles d'être dépositaires et leur utilisation* » ce qui conduirait implicitement l'État-IFCE à se placer sous le contrôle de sincérité effectuée par la FFE.

Cette convention révèle une véritable confusion juridique par l'État, puissance délégante, de ses relations avec une structure délégataire.

2.2.6.5. Le COP 2014–2017 et l'accompagnement du sport de haut niveau

« *L'accompagnement du haut niveau* » est un des 6 objectifs opérationnels du COP actuel. Il est essentiellement précisé que la mission relative au haut niveau s'exerce en partenariat avec les fédérations d'équitation et handisport ainsi que celle du pentathlon moderne. Le COP précise la situation d'accueil des pôles, les compétitions qu'organisent l'IFCE et la labellisation « *grand INSEP* ».

2.2.6.6. La lettre d'objectifs 2016 du directeur général sur le « haut niveau »

La lettre rappelle la nécessité de répondre aux demandes fédérales « *avec attention et bienveillance* » dans le cadre de la préparation des JO de Rio.

Il est toutefois rappelé que l'organisation en 2015 de quatre étapes du Grand national de concours complet de la FFE par l'IFCE a laissé un reste à charge de « *quelques dizaines de milliers d'euros pour l'IFCE, hors masse salariale* » et que pour l'avenir, seul l'équilibre économique de la prestation pour l'IFCE permettra de poursuivre cet accompagnement.

Cette injonction relative aux conditions d'accompagnement du haut niveau appelle quelques observations, elles ne relèvent ni de l'attention, ni de la bienveillance mais d'obligations respectives de l'État ou des fédérations notamment délégataires.

Il convient de préciser que le label « *grand Insep* » obtenu par l'IFCE positionne Saumur, sur l'ensemble du territoire, comme l'une des composantes du « *grand Insep* » et à ce titre lui donne aussi des obligations vis-à-vis des athlètes de haut niveau notamment pour accueillir les cavaliers dans ses installations et leur apporter le soutien nécessaire à leur préparation. Il convient donc que l'IFCE organise de manière plus efficace l'accès à ses installations pour ces compétiteurs.

2.2.6.7. L'organisation des compétitions, ou la participation de l'IFCE à l'accompagnement du haut niveau

L'IFCE organise des compétitions notamment au profit de la société hippique française (SHF) et de la FFE. Cette organisation relève des missions de l'IFCE, au titre de l'article R. 653-14.-I du CRPM.

« L'Institut français du cheval et de l'équitation a pour missions 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 », complété par son 7°«(l'IFCE) participe à l'accueil et au développement des disciplines sportives équestres de haut niveau ».

À ce titre, il organise de trois à quatre compétitions en CSO, qui relèvent du grand national de la FFE, circuit qui concerne les 3 disciplines (dressage – CC – CSO) et qui se déroulent sur 22 étapes.

Sont concernés les sites de l'Hippodrome de Verrie à Saumur mis à disposition du Comité Équestre de Saumur par l'IFCE, du Haras de Pompadour et du Haras du Pin.

La question qui se pose est attachée au bilan financier qui fait apparaître un déficit total de 65 000€ hors masse salariale⁴³.

Toutefois cette participation de l'IFCE relève expressément des dispositions rappelées ci-dessus d'une part, et de la participation de l'État à l'accompagnement du Haut niveau défini à l'article L100-2 du code déjà cité⁴⁴.

Dès lors, afin de mettre un terme à ce débat financier au regard de la finalité de l'IFCE en sa qualité d'EPA dans le cadre d'une mission de service public, il convient de se borner, à ce titre, de valoriser le coût de cette participation au sein de la convention d'objectif, sans en rechercher un quelconque équilibre financier, à l'instar d'autres participations, comme la participation de l'État via le CNDS à hauteur de 150 millions d'euros lors de l'EURO de football 2016.

2.2.6.8. Le parcours d'excellence sportive de la FFE

Défini par une instruction de la direction des sports de 2013⁴⁵, le parcours d'excellence sportive (PES) a pour objet de préciser les modalités de mise en œuvre du programme d'accession au haut niveau relevant du champ de la délégation. L'instruction précise que ce parcours spécifique à chaque fédération, s'inscrit dans le projet global de la fédération en cohérence avec les orientations de l'État et que le DTN est chargé de veiller aux bonnes conditions de son élaboration dans les termes suivants :

« Le projet de PES, à partir des pôles France, France jeunes, Espoirs ou des structures associées, construit par le DTN est soumis à l'approbation des instances fédérales puis à la validation de la direction des sports. »

L'instruction précise que les fédérations doivent s'attacher à établir des relations pérennes avec les établissements publics nationaux du ministère, pour justifier de l'engagement financier de l'État dans ses établissements.

⁴³ Note sur l'organisation du GN de concours complet au 31 décembre 2015

⁴⁴ « ...//L'Etat et les associations et fédérations sportives assurent le développement du sport de haut niveau

⁴⁵ http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/instruction_pes_2013_version_originale.pdf

Il convient de nuancer, au regard des dispositions qui gouvernent le sport de haut niveau⁴⁶, la réponse du ministère chargé des sports au rapport de la Cour des comptes précise qui précise : « *C'est bien à la fédération qu'il appartient de définir la stratégie en matière de sport de haut niveau et l'IFCE doit y participer en tant qu'opérateur : dans ses échanges avec la direction des sports, l'IFCE n'a jamais contesté ce modèle* ».

Il convient de rappeler que cette position a été confirmée par le représentant de l'État au CA de l'IFCE du 9 mars 2016 à propos d'une des réponses ministérielles au rapport de la Cour : « *L'autre rappelle la prééminence de la FFE dans la mise en œuvre du sport de haut niveau en France* ».

2.2.6.9. Le PES de la Fédération française d'équitation 2013 /2017

Le document de 59 pages est essentiellement un document d'analyse, de constats et bilans sans vocation opérationnelle et contractuelle. Il ne répond pas véritablement à l'objet du PES et aborde notamment des analyses « *économiques* » sans liens avec les objectifs du haut niveau.

Le document manifeste la priorité de la fédération vers une pratique de masse qui lui a parfaitement réussie au regard du nombre de ses licenciés (700 000) et du nombre de centres équestres qu'elle fédère, ce qui constitue un succès économique incontestable.

En effet l'investissement dans le haut niveau en matière d'équitation peut apparaître comme une obligation de résultat aléatoire et une double obligation de moyen, qui requiert un remarquable cavalier mais aussi une monture exceptionnelle, outre la qualité de leur relation et une logistique très lourde lors des compétitions.

Si le haut niveau s'inscrit pour l'IFCE dans son objet, au titre du rayonnement de l'Etat au plan international, au plan de son rôle de formation, de conduite de l'excellence sportive, il ne semble pas que cet objectif soit identifié avec la même intensité par la FFE, dont le modèle économique ne relève que marginalement des succès qui y sont attachés.

Ainsi il faut attendre la page 50 du document pour que l'IFCE soit concerné par 9 pages du PES dont on rappelle qu'il est conduit par un agent de l'État au titre du chapitre « *les structures d'accompagnement de la performance* ».

a) La situation des pôles

l'IFCE accueille

- Un pôle France sénior de concours complet (CCE) sur le site de Saumur. Ce pôle n'est pas permanent. Il fonctionne environ 20 semaines dans l'année, avec un taux de fréquentation qui tient à la nature des stages soit 7 semaines pour 15 cavaliers Seniors Elite. Le pôle France CCE est encadré par un cadre d'État et par un cadre fédéral, DTN adjoint. La préparation aux JO de Rio n'a été contractualisée que sur une base de deux semaines de stage de préparation à Saumur.

- Un pôle France voltige (7 stagiaires) pôle permanent depuis 2011. Les stagiaires du pôle s'entraînent avec le Cadre, et participent notamment aux représentations locales du

⁴⁶ Article D. 221-17 - Dans les disciplines reconnues de haut niveau, les fédérations sportives délégataires peuvent solliciter la validation, sous le terme de « filière d'accès au sport de haut niveau », de la politique et des dispositifs qu'elles mettent en place pour permettre aux sportifs d'atteindre le plus haut niveau de leur discipline ainsi que pour assurer leur formation et leur préparation à la vie professionnelle.

Article R. 221-23 - La décision de validation d'une filière d'accès au sport de haut niveau est prise par le ministre chargé des sports.

Article D. 221-24 - La validation est accordée après avis à la Commission nationale du sport de haut niveau

Cadre. L'encadrement de ce pôle est essentiellement fédéral.

- Un pôle France jeune concours complet permanent avec 6 sportifs en double projet fac/BP/DE/DES. Ces stagiaires sont des athlètes de haut niveau à maturité tardive. Le pôle a 10 ans, 4 à 5 chevaux IFCE sont mis à disposition des stagiaires qui bénéficient de 2 pensions gratuites pour leurs chevaux. Parcours de détection par la DTN de la FFE puis gestion par la direction des sports de l'IFCE. Le pôle est coordonné par un écuyer à temps plein associé à un écuyer et un cadre régional à temps partiel.

- Un pôle France attelage ponctuel, qui n'est pas une discipline olympique, sur le site de Lamotte à partir de stages.

Pour ce qui concerne cette dernière discipline, dès lors que la FFE s'est clairement engagée dans son accompagnement sur le site de Lamotte Beuvron, il y a tout lieu de la mentionner dans l'arrêté du 17 mars 2017 relatif à la reconnaissance du caractère de haut niveau des disciplines sportives, afin de la reconnaître à ce titre ; car si elle n'est pas inscrite comme discipline olympique, elle relève toutefois des compétitions internationales (JEM).

b) Les résultats des pôles

Les résultats sportifs sont spécifiques aux disciplines équestres, à l'aléa d'une réussite du cavalier mais aussi de sa monture.

Dans la dernière olympiade, au concours complet d'équitation 3 cavaliers issus du pôle France sénior, ou formés à Saumur au DES, ou encore écuyers du Cadre, se sont illustrés soit au championnat d'Europe de 2013 ou 2015, au championnat du monde de 2014, ou bien aux JO de Rio.

Six représentants du pôle France jeunes ont été présents dans les championnats d'Europe de 2013, 2014 et 2016 par équipe ou à titre individuel de la première à la quatrième place.

Dans la dernière olympiade, au concours complet d'équitation 3 cavaliers issus du pôle France sénior, ou formés à Saumur au DES, ou encore écuyers du Cadre, se sont illustrés soit au championnat d'Europe de 2013 ou 2015, aux Jeux équestres Mondiaux (JEM) de 2014, ou bien aux JO de Rio.

Six représentants du pôle France jeunes ont été présents dans les championnats d'Europe de 2013, 2014 et 2016 par équipe ou à titre individuel de la première à la quatrième place.

En voltige, trois cavaliers du pôle ont été champions d'Europe en 2013, champions du monde aux JEM en 2014, 2ème à la coupe du monde, ou se sont classés 3^{ème} au championnat du monde junior 2015.

En 2016, l'équipe de France de voltige, formée par le champion du monde de voltige, s'entraîne au pôle France de voltige, sur le site de l'école nationale d'équitation de Saumur.

Il convient de préciser que l'appartenance à des pôles qui ne sont pas permanents, mais rassemblent les sportifs relevant du haut niveau sous forme de stages intensifs, est précisément adaptée à la sociologie des stagiaires, la plupart d'entre eux étant déjà engagés dans la vie professionnelle.

De fait, à la différence des autres disciplines, les pôles ont à la fois une obligation de moyen importante, notamment à travers la mise à disposition de moyens équestres, mais aussi une

double obligation de résultat en compétition, attachée au cavalier mais aussi à sa monture, ce qui est de nature à minorer les résultats par rapport aux autres disciplines.

Or, dans ce contexte le site ne dispose pas d'hébergement, ce qui ne peut être considéré comme un avantage pour accueillir les stagiaires, que ce soient ceux des pôles ou des formations. Dès lors que le haut niveau est à maturité tardive et concerne principalement des majeurs, cette situation ne paraît pas poser de difficultés en termes de sécurité d'accueil à l'extérieur du site. Toutefois, la mission considère qu'un « accueil hébergement » sur site correspondrait mieux à la nature de la structure de Saumur.

Un tel site permettrait notamment l'accueil d'équipes étrangères, ce qui avait fait l'objet de tentatives avec des équipes chinoises et qataries qui n'ont pu prospérer au regard des conditions d'accueil générales sur le site, notamment en termes d'accompagnement technique. Il semble cependant que ce choix immobilier soit la conséquence d'un consensus local visant à utiliser en priorité les ressources immobilières privées saumuroises.

Il est clair toutefois que la création d'un accueil-hébergement sur le site de Saumur impliquerait en toute hypothèse la construction d'un immeuble, la création d'un certain nombre d'emplois pour le faire fonctionner, et enfin un budget de fonctionnement ad hoc. Mais, les conditions financières et en termes d'emplois devraient être alors expertisées.

A titre de comparaison, il convient de préciser que le site fédéral de la Motte Beuvron qui accueille les 5000 m² de la structure administrative, compte 520 boxes, 200 lits, 25 hectares de pistes sportives, 25 hectares de cross, 20 hectares de parkings, plus de 5 000 m² de locaux administratifs, 3 restaurants, 3 manèges de 4 000 m², 10 carrières modulables de saut d'obstacles, 15 salles de réunion modulables et équipées, etc., soit un ensemble d'infrastructures à mettre en perspective avec les conditions d'accueil à Saumur.

En conclusion, si la FFE accompagne financièrement les stagiaires de haut niveau du groupe JO et JEM, après validation par la DTN à travers les frais de box, les aides personnalisées aux cavaliers, les frais de transport ou des jeunes cavaliers pour le niveau championnat d'Europe, elle affiche davantage son implication dans la détection précoce des talents qu'à travers une promotion des pôles à l'IFCE. Ainsi, à la question « *comment les jeunes cavaliers peuvent-ils intégrer leur parcours sportif vers le haut niveau* » le président de la FFE de préciser : « *Par les circuits de compétition progressifs comme la Tournée des As, le Grand National et les circuits internationaux. La FFE assure une détection des talents en région et met en place un accompagnement rapproché des meilleurs sur des stages réguliers avec les entraîneurs nationaux (technique à cheval, anglais, média-training, préparation physique, préparation mentale, entrepreneuriat...) en portant une attention particulière au suivi scolaire, socioprofessionnel et à l'insertion professionnelle. La FFE a mis en place le dispositif Sport Études et Sport Études Excellence pour les écuries de compétition qui souhaitent aider les jeunes à mener de front études et compétition. Elle accompagne les jeunes qui sont dans ces filières lors de visites et regroupements*».

2.2.6.10. La convention partenariat 2015–2016 CREPS

Cette convention se décline en trois axes :

- Un travail conjoint sous l'égide du CREPS sur le thème : le développement de recherches

croisées au service de la performance sportive, avec comme support l'analyse biomécanique du patineur de roller de vitesse et cela se traduit par l'échange d'expertise et des productions scientifiques.

- La mise à disposition pour le secteur formation de Saumur d'une plateforme collaborative (Spiral Connect) de contenu de formation,
- Dans le cadre des formations DEJEPS (5 parcours) le CREPS accompagne l'IFCE en effectuant une sous-traitance de formations (70 000€).

2.2.6.11. Le rôle essentiel de la FFE dans le haut niveau : la détection des chevaux et des cavaliers prometteurs

Le rôle de la FFE consiste à détecter les jeunes cavaliers à potentiel qui s'effectue avec 29 entraîneurs fédéraux salariés de la FFE, à partir de multiples circuits de compétitions référencés de la FFE du plus petit – le club- au plus haut niveau international. Ces entraîneurs ont pour correspondants des cadres d'État. La sélection s'effectue à partir d'un logiciel qui agrège la totalité des résultats obtenus par les compétiteurs.

L'organisation de cette multitude de compétitions contribue au modèle économique de la fédération. En effet le coût de la licence est corrélé au niveau de compétition.

La licence de base est fixée à 28€ pour le pratiquant de base, mais pour le compétiteur amateur elle passe à 80 € et pour le compétiteur « pro » à 330€.

À ce coût initial s'ajoute celui de l'engagement dans un circuit sous certaines conditions, par exemple l'inscription et l'adhésion d'une écurie de deux cavaliers pour le grand national à la FFE, pour la saison, est de 600 €, outre le coût de l'engagement dans les concours, indépendamment des conditions d'engagement des chevaux.

Dans ces conditions, outre la nécessité de devoir disposer d'une « cavalerie », de moyens d'hébergement et de transport, l'accès à la compétition équestre est clairement plus difficile au plan financier, même si des gains sont possibles à l'issue des compétitions, que dans la plupart des disciplines sportives.

Pour compenser cette réalité financière, la FFE délivre des aides fédérales, sous réserve que le bénéficiaire soit inscrit sur les listes de haut niveau et de primes aux propriétaires de chevaux, d'aides en matière de déplacement, d'hébergement et de restauration, outre les aides d'État délivrées aux sportifs inscrits sur les liste de haut niveau via le CNOSF.

On peut observer en conséquence, que l'itinéraire d'accession aux listes de haut niveau se déroule dans un contexte financier difficile pour les cavaliers concernés, ce qui est vraisemblablement de nature à réduire le vivier des réussites sportives dans ces disciplines. Dans ces conditions, un dialogue entre la FFE et le ministère doit conduire à faciliter les conditions d'accès au haut niveau.

Le représentant de la FFE, au conseil d'administration, précise ainsi le 17 septembre 2015 : « Le grand national.../... est un circuit de détection et de préparation. Thibault Vallette est un produit du grand national. L'IFCE met un cheval à sa disposition. Sans les épreuves du grand national, ce cavalier n'aurait probablement pas été détecté car il n'aurait pas participé aux grands rendez-vous internationaux et serait resté dans les concours communs ».

Il convient d'observer que la détection des potentiels s'effectue effectivement dans les centres équestres et les circuits de compétitions de la FFE ou de la SHF, mais que rapidement ces potentiels intègrent d'autres structures d'entraînement. La maturité tardive des compétiteurs minore un rôle d'entraînement fédéral. Ainsi pour se limiter aux jeux de Rio, on observera que les médaillés français sont soit cavalier(e)s professionnels civils ou militaires, soit propriétaires ou salariés d'écuries privées.

A l'exception du Qing du briot qui appartient à l'IFCE, les chevaux des compétiteurs sont tous privés.

En effet, la FFE n'a pas vocation à détenir des chevaux de compétition. Les centres équestres disposent essentiellement de poneys et très peu de chevaux (20 %). Dans ces conditions il semble difficile d'identifier des chevaux d'exception destinés aux compétitions de haut niveau, les compétiteurs du réseau de compétitions de la FFE disposant de leurs propres montures. Pour y remédier, la FFE a mis en œuvre un dispositif de conventions avec les propriétaires de chevaux performants « *jouer les drapeaux* », afin de les mettre au service de cavaliers de haut niveau de façon désintéressée.

Le seul bénéfice du propriétaire est l'attribution d'accréditations pour suivre le cheval en permanence lors des compétitions internationales, ce qui apparaît modeste au regard des enjeux patrimoniaux du dispositif.

Un tel système, dans un contexte de marchandisation des chevaux de qualité, demeure totalement aléatoire, en effet le bon fonctionnement « cheval – cavalier de haut niveau » peut être à tout moment remis en cause par la cession à un coût élevé d'un cheval favorisé par ses bonnes performances afin de le préserver d'éventuelles contre-performance, ou d'accident.

Dans ce cadre, il convient donc d'étudier un dispositif fiscal de valorisation et de reconnaissance des propriétaires concernés, alors que l'IFCE n'est plus en mesure de proposer avec la fin de l'étalonnage public, une possible solution pérenne⁴⁷.

2.2.6.12. Le rôle des Conseillers Techniques Sportifs qui sont des cadres d'État, au sein de la fédération

La FFE n'a pas la configuration traditionnelle d'une fédération sportive (cf. paragraphe 2.2.6.2); les associations membres, les comités départementaux et les comités régionaux ont un fonctionnement très atypique caractérisé par l'absence d'un tissu associatif fondé, construit sur le cycle habituel entraînement/compétition et donc rencontres, échanges, mutations,...

Cette particularité entraîne très normalement un positionnement différent des cadres techniques d'État ; ils œuvrent en effet dans un contexte où la filière haut niveau n'est pas lisible de la même manière que dans les autres fédérations ; le parcours d'excellence sportive n'est pas linéaire ; la formation des « entraîneurs » revêt aussi un aspect original avec une délégation faite aux centres équestres afin d'assurer les formations des BPJEPS.

⁴⁷ Camille Condé-Ferreira – article INSEP 2016

L'été dernier, elle a vibré aux exploits répétés des cavaliers français à Rio. A seulement 17 ans, Camille Condé-Ferreira sait qu'il lui faudra encore quelques années avant de pouvoir vivre à son tour son rêve olympique. Si les jeux de Tokyo risquent d'arriver un peu vite pour elle, la grande espoir du saut d'obstacle français, championne d'Europe junior en 2015 (2^{ème} en 2016), a déjà dans le viseur l'édition 2024. Nommée ambassadrice de la candidature parisienne par le comité régional d'Ile de France, elle aspire à fouler le parc du château de Versailles dans 8 ans. « Ca fait rêver, c'est sûr, sourit-elle. Mais j'ai encore beaucoup de travail devant moi et je n'ai surtout pas encore le cheval pour espérer être compétitrice à ce niveau. ». Si elle a brillé ces dernières années avec sa jument, Pirole de la Chatre, celle qui évoluera désormais dans la catégorie des jeunes cavaliers devra à terme former une nouvelle monture, plus apte à avaler des obstacles et les tracés techniques des épreuves Grand Prix. Un défi à sa hauteur.

La grande majorité des cadres d'Etat est géographiquement au siège de la FFE (Lamotte Beuvron Loir et Cher) :

- Les conseillers techniques régionaux : les 6 CTR sont rattachés à des comités régionaux/DRJSCS, ils partagent leur temps de travail de la manière suivante (analyse des lettres de mission) 70% du temps en moyenne consacré à des missions régionales et ils centrent leur travail sur 2 actions, « promotion du sport pour le plus grand nombre » (action 1) et « promotion des métiers du sport » (action 4). Missions tournées essentiellement vers donc la formation pour la certification et l'habilitation des formations et des diplômes, la participation aux jurys (diplômes d'état) et les formations préparatoires aux diplômes professionnels. Ils sont aussi très impliqués dans le fonctionnement administratif du comité régional ; peu ou pas d'actions menées au titre de l'action 2 « développement du sport de haut niveau ». l'une des CTR est la référente pour le para dressage et elle travaillait en étroite relation avec la fédération handisport et avec le pôle Saumur ; depuis peu les cartes sont redistribuées puisque la FFE vient d'obtenir la délégation pour le para dressage, le projet est donc à reconstruire au niveau nationale avec un potentiel national de 10 cavalières cavaliers.
- Les conseillers techniques nationaux : 11 professeurs de sport occupent ces postes 5 sont au siège de la FFE et 6 en région ; 4 sont impliqués, de manière importante, sur des missions régionales (80% de leur temps de travail) qui sont la formation et les jurys d'examens... 7 CTN sont donc sur des missions nationales (3 en totalité) de promotion, de documentation, de logistique, de gestion administrative et pour l'un d'entre eux sur des missions à l'international.
- Les entraîneurs nationaux : une directrice technique nationale et 10 entraîneurs nationaux basés à Lamotte Beuvron (5,5) et à Saumur (4,5) ; ils sont tous exclusivement sur des missions nationales et majoritairement, répondent à l'action 2 « développement du sport de haut niveau » ils sont sélectionneurs, entraîneurs, directeurs des équipes de France, encadrent les stages de préparation, assurent un suivi des athlètes en compétition et assurent aussi de la logistique et de l'organisation des compétitions.

La situation particulière du monde de l'équitation, la complexité et le nombre important des acteurs de la filière équine, un parcours sportif inhabituel, des acteurs fonctionnant plutôt sur le modèle économique que sur le modèle associatif sportif, la présence des services de l'État (IFCE) impliquent de reconsidérer le modèle traditionnel du soutien de l'État à la FFE. La mission propose donc d'adapter les missions des cadres d'État, de délimiter avec précision le domaine d'intervention des différents acteurs et notamment IFCE/ FFE et ainsi de redonner du sens à l'aide de l'état apporté notamment pour l'ensemble du secteur du haut niveau (valides et handis).

En conclusion le haut niveau fédéral doit être réorganisé aussi bien dans le suivi des athlètes de haut niveau que dans la performance des pôles France mais aussi au regard des missions des cadres techniques d'état (CTN, EN et CTR).

Concernant le para dressage, le site de Saumur s'implique depuis 2004 et contribue ainsi à l'accompagnement de la gestion du haut niveau pour la fédération handisport. La FFE a chargé une CTR (DRJSCS de Normandie) d'assurer la coordination et la direction sportive de ce secteur. Cette coopération s'est traduite par la mise à disposition par l'IFCE de chevaux et l'obtention de bons résultats (3 médailles de bronze aux championnats d'Europe 2011 et 2013). La FFE vient de

recupérer la délégation pour le para dressage. Il conviendra donc de profiter de cette situation pour consolider le pôle haut niveau de Saumur indispensable pour la réussite des cavaliers du secteur handisport.

Mais, la FFE et l'IFCE participent aussi à la réussite du pentathlon moderne à la fois par une coopération technique et logistique (stages).

2.2.6.13. Les attentes de la FFE à l'égard de l'IFCE

Les débats entre la FFE et l'IFCE sont essentiellement de nature commerciale. Une intervention du président du conseil d'administration, lors de la réunion du 9 mars 2016, illustre ce constat en approuvant l'intervention du représentant de la FFE « *qui connaît l'attachement du président à la dimension patrimoniale des marques de l'IFCE* ».

Ou encore « *la marque Cadre noir ainsi que le savoir-faire reconnu au patrimoine immatériel de l'UNESCO est un actif fort. Il faut s'en occuper vigoureusement* ».

Le président de la FFE précise quant à lui, à l'issue de sa réélection en 2016 au sujet de l'école de Saumur : « *Voilà des décennies que l'ENE se cherche un avenir, j'ai proposé au ministre de la confier à la Fédération pour qu'enfin l'ENE soit conduite par des femmes et des hommes qui y voient un outil pour améliorer le destin de l'équitation.../... Je pense que confier cette institution à des acteurs de terrain serait une vraie chance pour sauver ce beau patrimoine. Son avenir tient beaucoup à la place que la Fédération et ses centres équestres donnent au cheval dans notre société* ».

L'IFCE est perçu comme une structure mise à disposition de la filière, Saumur étant à la disposition de la fédération, sans véritable objectif partagé, comme cela a été précisé précédemment et cette situation de quasi mise sous tutelle de l'IFCE par la FFE n'a jamais été véritablement corrigée par le ministère chargé des sports, au regard des dispositions applicables, soit dans le cadre conventionnel de la délégation, soit lors des CA de l'établissement.

Cette situation, née de la compétence experte du précédent président du conseil d'administration de l'établissement représentant implicitement les intérêts de la fédération et d'une absence de directives dans l'exercice de la tutelle, conduit à des situations de blocage.

Le document le plus récent rédigé à l'occasion de la campagne pour l'élection du président de la République par le président de la FFE intitulé « *il faut nous lâcher la bride* » précise ainsi à propos de l'action de l'Etat à travers l'IFCE : « *Je n'ai pas grand-chose à dire à ce sujet.../...mais quand nous aurons affaire à un directeur qui sera un entrepreneur connaissant la filière, nous saurons quoi lui demander et lui saura quoi faire...// L'État nous rappelle sans arrêt qu'il consacre un peu près 100 M€ par an à la filière du cheval, ce qui est vrai. En revanche les trois quarts sont donnés à l'IFCE, sorte de tonneau des danaïdes dont nous ne voyons aucun résultat.../... Si l'IFCE n'est pas capable de les mettre en œuvre, la fédération est même prête à récupérer l'école supérieure du cheval et de l'équitation et le cadre noir en délégation de service public. Elle saura quoi en faire et comment les gérer* ».

Dès lors, ce positionnement face à l'action de l'État d'une de ses structures délégataires, chargée de l'exécution d'un service public administratif, doit nécessairement conduire à reconsidérer la nature des relations contractuelles, afin de mettre en œuvre de façon effective une politique publique déléguée.

Enfin, il a été rapporté à la mission des difficultés d'usage des installations de l'IFCE par les sportifs inscrits sur les listes ministérielles et notamment des pôles. Il convient pour l'établissement de faciliter l'accès des installations au service de ces sportifs. Des améliorations d'accès, notamment pour les installations de la Verrie doivent être facilitées par la mise en place d'un système d'entrée sur le site à partir d'une carte magnétique, sous réserve pour l'utilisateur d'informer le site de Saumur de sa présence. En tout état de cause la perception de la gestion administrative doit être compatible avec la réalité des agendas d'entraînement des utilisateurs.

R8. Redéfinir l'accompagnement du sport de haut niveau dévolu à l'Etat (IFCE) et à la fédération délégataire (FFE) par des dispositions contractuelles conformes à l'esprit et à la lettre de son encadrement législatif et réglementaire.

3. TROISIÈME PARTIE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, PATRIMOINE, FINANCES ET BUDGET

3.1. La gestion des ressources humaines

La question de l'adaptation des effectifs de personnels toutes catégories à un établissement dont le périmètre d'activité a été très fortement réduit dès sa création en 2010 (fin de la monte publique), apparaît depuis cette date comme une problématique essentielle de la vie de l'IFCE.

La Cour des comptes dans son rapport de février 2016, a procédé à un état des lieux et à un diagnostic extrêmement sévère qui peut être résumé ainsi :

- l'atteinte de l'objectif d'une baisse de 450 ETP entre 2010 et 2018 pour arriver à un effectif de 650 ETP, supposait un rythme de suppression de l'ordre de 50 ETP par an,
- or si ce rythme est satisfait jusqu'en 2013, à partir de 2014, le COP 2014-2017 laisse apparaître un ralentissement à moins 40 ETP par an, ce qui conduit à un effectif de 745 ETP le 31-12-2017. Ceci éloigne l'établissement de l'objectif de 650 ETP jugé réaliste par la Cour au regard des missions de l'établissement,
- la baisse des effectifs ne porte que sur les agents de catégorie C. Les agents de catégorie A sont aussi nombreux qu'en 2010 et les agents de catégorie B ont vu leurs effectifs augmenter de près de 8% ce qui correspond entre autres aux promotions et aux requalifications. A ce dernier titre, on observe le nombre relativement élevé, mais conforme aux COP, de requalifications de C techniques en techniciens supérieurs du MAAF (26 pour les années 2015 et 2016),
- on observe donc un glissement de la structure des emplois des catégories C vers les catégories B et A, ce qui a pour conséquence une baisse de la masse salariale limitée à 6,5% sur la période 2010-2016, alors que dans le même temps les effectifs baissaient de 25,6%.

En conclusion, on observe une forte amputation des missions, une moindre diminution des effectifs, et à peine moins de masse salariale au terme de la période sous revue (2010-2016).

3.1.1. La gestion du personnel de l'IFCE subit de fortes contraintes

Le maintien d'un nombre trop élevé de sites par rapport aux missions (difficulté de trouver des acquéreurs, maintien d'activités, attachement à l'histoire et aux traditions des Haras nationaux) a pu différer la réalisation des objectifs en termes d'effectifs.

Ainsi la création de l'EPA du Haras du Pin, juridiquement distinct de l'IFCE, se traduit par la situation suivante en matière de personnel :

- l'IFCE conserve logiquement la gestion des agents de l'ESCE, de la Direction de la Recherche et du Développement et d'Equiressources dans les locaux dont il a juridiquement jouissance,
- de surcroît, il met à la disposition du nouvel EPA une dotation en personnel de 27,5 ETP en 2017 correspondant à 34 agents. Cette situation, formalisée dans le COP, illustre bien les contraintes exogènes qui pèsent sur l'établissement en matière de ressources humaines.

En outre, même lorsqu'un site est cédé ou repris, l'IFCE y maintient souvent des activités et les agents de l'IFCE qui poursuivent leur métier avec le repreneur, fréquemment une collectivité locale ou un syndicat mixte, exercent dans le cadre de mises à disposition faiblement remboursées.

Le cas de la vente du Haras de Saint-Lô est à cet égard exemplaire :

- l'IFCE vend le Haras mais maintient la délégation territoriale désormais multi-sites (un bureau à Caen, des bureaux à Saint-Lô et au Pin),
- l'établissement met dix de ses agents à disposition du Syndicat mixte du Pôle Hippique de Saint-Lô,
- seuls trois d'entre eux ont vocation à être embauchés par le Syndicat entre 2018 et 2020 (intégration dans la fonction publique territoriale). Les sept autres restent dans les cadres de l'IFCE et sont pris en charge à hauteur de 20 % de leur rémunération pour cinq d'entre eux et entre 20 et 50 % pour les deux autres. On observera cependant dans le projet de convention-cadre beaucoup de préalables (vote des crédits avant ouverture d'un poste, non automaticité du détachement ou de l'intégration à l'issue de la MAD, elle-même dépendante de l'accord des agents, clause de revoyures annuelles qui atténue la portée des engagements).

Là encore, le désengagement au bénéfice d'une collectivité s'avère limité dans son impact pour l'IFCE.

La réorganisation territoriale ne s'accompagne pas pleinement de la mobilité géographique des agents qui serait pourtant nécessaire. En effet, les mouvements se font sur la base du volontariat et en pratique de nombreux postes restent vacants (une trentaine à fin 2016). Ceux-ci sont alors souvent pourvus par des contractuels, ce qui alourdit le nombre d'ETPT de l'établissement. Il est à noter que cette faible mobilité concerne également l'encadrement.

Cet objectif de mobilité géographique des agents en vue d'une rationalisation de l'activité est théoriquement accompagné par des dispositifs d'Etat que sont la prime de restructuration (PRS) et la prime d'accompagnement de la réforme régionale de l'État (PARRE), instituée par le décret du 4 septembre 2015.

La première autorise un plafond de 15000€ brut par agent et la seconde qui a été étendue à l'IFCE dans les régions fusionnées permet le doublement de cette somme.

Ces montants sont insuffisamment incitatifs dans le cas d'agents confirmés, installés dans leur région ainsi que leur conjoint et leur famille.

En conséquence, une trentaine d'emplois ouverts à la mobilité au sein de l'IFCE ne trouvent pas de candidats.

Ceci amène l'IFCE à conserver la résidence administrative de certains agents tout en leur faisant exercer leurs fonctions loin de celle-ci (par exemple agents de Saintes exerçant à la DT de Bordeaux).

L'inadéquation géographique entre lieu de résidence des agents et lieu réel d'exercice de leurs fonctions conduit également à maintenir un niveau très élevé des frais de déplacement (voir rapport d'audit interne de l'IFCE de 2016 sur ce sujet).

En dernier lieu, il doit être souligné que l'indemnité de départ volontaire, qui rompt définitivement le lien avec la fonction publique, n'est guère incitative non plus. Ouverte à des agents qui sont encore à plus de cinq ans de la date d'ouverture de leurs droits à la retraite (60 mois), cette dernière est plafonnée à 24 mois seulement. Autant dire qu'elle n'intéresse personne.

A ce stade la mission observe que ces contraintes ne facilitent pas la réduction de format prévue à la création de l'IFCE.

Pour amplifier le mouvement, les tutelles devraient engager des discussions avec les ministères chargés du budget et de la fonction publique afin d'obtenir d'une part de réduire à deux ans le délai séparant du départ en retraite comme dans la fonction publique de l'État, et d'autre part l'application à l'IFCE des dispositifs d'accompagnement lourd mis en œuvre notamment pour les Armées ou les Douanes (aide à la mobilité pour la famille et le conjoint, logement, déménagement, ...).

À Saint-Lô, le président du Syndicat mixte a fait accepter par les collectivités constitutives le principe du maintien du niveau des rémunérations accessoires des trois agents soit plus 15 % par rapport aux taux de droit commun. La mission a été informée qu'à Lamballe, le différentiel sur les primes a fait obstacle au recrutement d'un agent par la commune. Il pourrait être intéressant de mobiliser l'IDV (ou tout autre dispositif à créer) pour le versement d'un complément de rémunération permettant d'éviter une perte de salaire pour les agents recrutés dans la fonction publique territoriale.

3.1.2. Certaines caractéristiques de la GRH pèsent significativement sur les dépenses de fonctionnement

Depuis 2010, la structure des emplois a fortement évolué. Établissement composé majoritairement de "C techniques", les agents chargés de l'étalonnage, de l'entretien et de l'identification des chevaux, l'IFCE a vu la part des agents de catégories A et B augmenter fortement.

Ainsi, entre 2011 et 2016, la proportion des agents de catégorie A est passée de 20 à 24 %, celle de catégorie B de 22 à 32 % et celle de catégorie C de 58 à 44 %.

Cette déformation de la structure des emplois, dans un contexte affiché de baisse des effectifs, met en lumière que c'est surtout sur les catégories C que celle-ci a porté : -6 % pour les A, +14,5 % pour les B et -39 % pour les C.

Cette situation explique également que la baisse de la masse salariale n'ait pas suivi à due proportion la baisse des effectifs.

Un plan particulier de requalification statutaire (taux de promotion majoré) est prescrit par le COP 2014-2017 pour accompagner le projet d'établissement. Il est d'ailleurs assorti d'indicateurs précis sur le reclassement de C en B et de B en A.

Tout en approuvant l'accompagnement des mutations de l'établissement par une reconnaissance statutaire pour le personnel, la mission observe que certaines décisions ont pu rendre plus difficile la mobilité des agents.

Ainsi, en 2016, le ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt a accepté les demandes de détachement de dix techniciens de recherche et de formation, corps de catégorie B de l'Education nationale, dans le corps des techniciens supérieurs du MAAF sans que cette décision corresponde à des changements de fonctions des bénéficiaires.

La décision procède d'une démarche d'harmonisation entre corps présents à l'IFCE. Si elle se révèle très favorable pour les intéressés en raison d'un régime indemnitaire nettement supérieur, les dépenses de fonctionnement de l'IFCE en porteront la marque.

Bien que non spécifique à l'IFCE, la déprécarisation des agents est conduite à un rythme plus soutenu que dans les autres établissements publics ou services du MAAF.

Enfin, même si cela ne concerne désormais qu'un nombre limité de personnes, le CAS pension des militaires affectés à l'IFCE s'avère particulièrement coûteux pour les finances de l'établissement (sept militaires représentent ainsi 4% de la masse salariale).

3.1.3. Les perspectives à cinq ans (2018-2022)

La mission fait trois observations qui situent la problématique de la gestion des ressources humaines de l'IFCE pour les années à venir.

1/ La répartition territoriale et fonctionnelle des 781,7 agents (en ETP) à fin 2016 paraît appelée à évoluer significativement d'après les prospectives de l'établissement : la part des agents dans les délégations territoriales devrait passer de 34,5 % à 29 % dans un ensemble en recul de près de 25 % à fin 2022. Celle des sites nationaux et des directions métiers et support passerait de 65,5 % à 71 %.

Dans ces conditions, l'effort porterait davantage sur les territoires que sur les autres services, là précisément où les mobilités sont désormais les plus difficiles.

Or ce schéma suppose mobilité tant géographique que fonctionnelle de toutes les catégories d'agents, et pas uniquement celle des catégories C.

2/ Malgré la mobilisation des services, réseau des IGAPS, Secrétariat général du MAAF et directeurs des services d'accueil, l'effort de reclassement vers les services du ministère a porté sur 25 agents entre 2010 et 2013 et 29 agents entre 2014 et 2016. Si le rythme annuel de mobilité vers les services du MAAF est passé de 6 à 10 par an entre ces deux périodes, il reste néanmoins modeste.

Concernant le programme 206, 20 agents de l'IFCE ont fait une mobilité en 2015 et 2016 sur des postes relevant de ce programme 10 en DD(CS)PP dont 4 catégories A et 10 en abattoirs (tous en catégorie B).

Compte tenu des besoins exprimés par la DGAI pour l'inspection en abattoirs, de l'ordre de 140 à 200 postes par an, les mobilités vers ce secteur à forte utilité sociale devrait être fortement encouragées pour éviter la situation paradoxale du recrutement d'agents contractuels dans ces fonctions. Il en va de même pour les autres postes proposés à la mobilité en DD(CS)PP ou en DRAAF.

Le faible nombre de candidats à la mobilité expliquent ces résultats relativement limités. Seule une mobilisation forte, par exemple à l'occasion du dialogue de mobilité avec les IGAPS, est susceptible d'améliorer ce rythme.

3/ Une simple projection démographique des départs à la retraite par atteinte de la limite d'âge laisse apparaître un rythme réduit de suppressions d'emplois proche de 20 ETP par an en moyenne dans la période 2017-2027 contre 29 par an entre 2011 et 2016, sans préjudice de certains recrutements nécessaires. Si on retient comme hypothèse que la moitié des agents concernés partent en retraite l'année de l'ouverture de leurs droits, la baisse naturelle des effectifs sera alors de 29 emplois par an en moyenne sur la même période. Se basant sur des constats de terrain, la mission ne privilégie pas cette dernière hypothèse.

Au final et toutes choses égales par ailleurs, le schéma d'emploi 2014-2017 (moins 40 emplois par an) ne semble pouvoir être atteint qu'au prix d'un accroissement des mobilités externes et du recours à la mobilité interne pour éviter les recrutements externes qui viendraient déséquilibrer ce bilan.

Pour mémoire, les objectifs des précédents COP (-40 ETP par an) ont été atteints grâce à des départs volontaires importants, non liés à la retraite, de l'ordre de 12 par an en moyenne entre 2011 et 2016, surtout dans la première année (35 départs volontaires en 2011).

R9. Poursuivre le re-dimensionnement de l'établissement en favorisant les mobilités internes et externes y compris celles des cadres A, valoriser les compétences des agents au travers du développement de la mission de contrôle sanitaire.

3.2. Le patrimoine mobilier et immobilier

3.2.1. Le patrimoine immobilier : la reprise du mouvement

3.2.1.1. Une longue période d'immobilisme

La mission aborde avec cette rubrique un des sujets qui ont été les plus critiqués depuis la création de l'IFCE en 2010. En effet, à cette date l'établissement disposait de 2000 ha d'emprises foncières réparties sur 23 sites et 350 bâtiments d'une surface de 200 000 m².

Ce patrimoine était, compte tenu de la fin des missions publiques d'étalonnage, largement surdimensionné.

La Cour des comptes dans son rapport de février 2016 a amplement critiqué "l'immobilisme de l'établissement" face à l'effort qui lui était dicté par les deux COP 2011-2013 et 2014-2017, visant à se séparer d'un grand nombre d'implantations désormais sans objet.

Elle critiquait en outre l'absence de stratégie immobilière, d'un programme pluriannuel d'investissement et d'un véritable schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI).

La Cour des comptes constatait qu'entre 2008 et 2015, seuls les Haras d'Annecy et de Blois avaient été vendus et Compiègne partiellement, déplorant par là même l'insuffisance de l'établissement. Quelques cessions mineures, en général des anciennes stations de monte, étaient également intervenues (Brimborion, Gramat, Orléat, Beyssac, Couzeix, ...).

L'IFCE avait fait appel à la SOVAFIM, organisme d'État relevant du Ministère des Finances, pour mettre en œuvre un programme de cessions ou de portage des biens dans l'attente de leur vente.

La mission a été informée en décembre 2016 du refus de la SOVAFIM de s'engager dans cette opération.

3.2.1.2. La situation au 31 décembre 2016

Le schéma directeur de la présence territoriale de l'IFCE de décembre 2016 résume ainsi la situation :

- Trois sites issus des Haras nationaux ont vocation à être conservés voir développés : Le Pin (Direction du développement et de la recherche, École supérieure du cheval et de l'équitation, anciennement École professionnelle des Haras Nationaux) sur le site du nouvel Établissement public national du Pin, Pompadour (Haras national intégré au projet "Destination Pompadour" des collectivités territoriales), et Uzès (Haras national, centre de ressources pour l'attelage et l'endurance).
- Quatre sites ne sont pas concernés par le re-dimensionnement territorial : Saumur (propriété de l'État, siège de l'IFCE et Cadre noir), Pompadour (Secrétariat général, DRH et SIRE), Chamberet (station expérimentale) et l'antenne parisienne (location).

Sur les dix-neuf autres sites, neuf sont propriété de l'IFCE et un en copropriété (Pau-Gelos). Ces derniers ont vocation à être vendus.

Les neuf autres sites sont propriété de collectivités territoriales et ont vocation à être rendus à leur propriétaire (voir nouveau schéma territorial de l'IFCE présenté au comité technique central de l'établissement).

Cinq sites ont été vendus à la fin de 2016 et un doit l'être au premier semestre 2017.

La mission fait à ce sujet trois observations majeures :

1/ le prix de cession est souvent très en deçà de l'évaluation des Domaines et les produits de cession réels sont parfois très faibles compte tenu d'abattements liés aux investissements non amortis déjà réalisés par les acquéreurs ou le maintien de l'IFCE sur les sites concernés :

- Tarbes : 3 000 000 € (payables sur 3 ans à partir de 2017) c/ 5 459 000 € (DNID 2014) et 5 600 000 € (SAFER 2016)
- Lamballe : 400 000 € c/ 4 430 000 € (DNID 2015)
- Aurillac : 1 000 000 € c/ 3 878 000 € (DNID 2015)
- Compiègne : 3 000 000 € (payables sur 3 ans) c/ 4 465 025 € (DNID 2015)
- Hennebont : 750 000 € / 5 342 000 € (DNID 2015 mais l'estimation ne figure pas dans l'acte de vente)
- Saint-Lô (vente annoncée, chiffres provisoires) : 1 500 000 € c/ 5 047 292 € (DNID 2016)

2/ Dans quatre cas sur cinq, la vente ne signifie aucunement la cessation d'activité de l'IFCE sur le site.

En effet, la cession s'accompagne le plus souvent d'une clause de maintien de l'IFCE dans les lieux, des surfaces demeurant temporairement (voire sans limite de temps) à sa disposition à des conditions parfois extrêmement coûteuses.

Sauf à Compiègne, des activités seront donc maintenues (délégations territoriales, centre d'expérimentation et école d'attelage, activités diverses).

3/ Le cas particulier du Haras du Pin : ce site a été transféré à l'établissement public Haras national du Pin en 2015. C'est un transfert de propriété et non une vente; il quitte le patrimoine de l'IFCE et son bilan et il entre dans le patrimoine d'un autre établissement public administratif national. Il n'y a donc pas de produit de cession pour l'IFCE mais une charge en moins, celle de l'entretien d'un site historique classé de 1100 ha.

Toutefois, il reste à s'assurer que les collectivités qui sont largement majoritaires dans la gouvernance du nouvel EPA, dégageront les crédits nécessaires à la réhabilitation de l'ensemble (plusieurs dizaines de millions d'euros).

La direction du développement et de la recherche et une partie de l'École supérieure du cheval et de l'équitation restent sur le site à titre gratuit pour y poursuivre leurs activités.

3.2.1.3. Stratégie immobilière ou désengagement réel ?

Le nouveau schéma territorial a été présenté au comité technique central de l'IFCE. Ce schéma de relocalisation n'a prévu que quatre fermetures se traduisant par un retrait effectif de l'IFCE (Compiègne, Tarbes, Montier-en-Der, Pfaffenhoffen) mais pas nécessairement par le redéploiement des agents.

L'établissement, en page 2 de la note d'information du 13 décembre 2016 sur la présence en territoire, considère être implanté sur 23 sites en 2014 (ou 22 selon l'annexe 1 du document). Or sur cette année et sur 2015, la mission recense 32 implantations ou sièges d'activités selon l'annexe 2 de cette note. En tenant compte des cessions intervenues et de la réalité de la cessation d'activité sur les sites cédés, l'IFCE demeure implanté sur 29 sites fin 2016 et sur 28 fin 2017.

La mission relève et insiste sur ce point que la notion de lieu d'implantation est extrêmement variable. Ainsi sur certains documents, on compte le site de l'AFASEC ou les sites de l'INRA mais pas les délégations territoriales hors haras, dans d'autres sont mentionnées les DD(CS)PP qui accueillent des agents de l'IFCE. Il conviendrait de clarifier la notion de site ou de lieu d'implantation de l'IFCE afin que chaque note ou document permette une compréhension homogène.

En complément de ce qui est indiqué plus haut, la mission relève que sur six des huit sites en propriété dont la vente est réalisée ou en cours, l'IFCE prévoit la poursuite voir le développement d'une activité.

En outre, ce maintien d'activité se double dans certains cas de la création d'une implantation nouvelle. On note la création de trois nouvelles délégations territoriales (Toulouse, Bordeaux et Caen). Ainsi, dans le Sud-ouest la nouvelle délégation territoriale de Bordeaux s'accompagne du maintien d'activités relevant de ce service à Gelos, Saintes et Villeneuve-sur-Lot. Il en va de même avec la création d'une nouvelle DT à Toulouse et le maintien de fonctions de la DT à Rodez sans réelle logique de couverture territoriale de l'Arc méditerranéen (la filière de la Nouvelle Occitanie a choisi de s'installer à Montpellier).

Bien entendu, la mission est consciente que la question de l'implantation géographique est étroitement liée à la politique de gestion et de redéploiement des agents dont chacun a pu mesurer la difficulté.

La mission s'étonne cependant que dans un contexte d'ajustement de ses implantations à ses missions, l'établissement ait créé trois implantations nouvelles pour des directeurs territoriaux (Caen, Bordeaux, Toulouse) non compensées par un nombre équivalent de fermetures.

Bien que le rythme des cessions immobilières ait été significativement accéléré par rapport aux observations de la Cour des comptes, on peut réellement s'interroger sur la volonté affirmée par l'IFCE de redimensionner son implantation territoriale telle que prévue par les COP. Par ailleurs, le maintien d'un grand nombre de sites d'activité laisse penser qu'il y aura de fait peu de redéploiement géographique de personnels hormis les mobilités volontaires.

À l'heure du télétravail, la mission pense que si un besoin particulier justifie la présence d'agents dans les territoires, celui-ci pourrait être satisfait par d'autres modes d'organisation et un nombre beaucoup plus restreint de sites ou en utilisant le réseau des DDI.

En conclusion, si l'établissement a, conformément aux dispositions du COP, procédé à la révision de son schéma pluriannuel de stratégie immobilière, la mission constate que le désengagement des sites prescrit depuis 2010 a été ralenti jusqu'à une période récente par une très nette surestimation de la valeur des biens.

Ce n'est qu'à partir de 2015 que les négociations ont été menées sur des valeurs réelles de marché et que des actes de vente ont pu à nouveau être signés.

Il en va de même pour les clauses annexes touchant au maintien sur les sites, à leur entretien, aux partenariats et à la mise à disposition de personnel.

La mission juge positive cette évolution qui permet de désengager réellement l'établissement de ses propriétés immobilières mais constate que l'impact sur sa présence territoriale reste trop limité.

3.2.2. Les autres aspects patrimoniaux

3.2.2.1. Le patrimoine équin, un re-dimensionnement rapide

Ce recentrage de la cavalerie de l'IFCE a été grandement aidé par le recours au GIP France Haras entre 2010 et 2015 et les décisions qui ont été prises en son sein. Ainsi, en 2008 l'IFCE était propriétaire de plus de 800 étalons. Il n'en possède plus que 24 (voir ci-dessous).

Au 3 mars 2017 (source IFCE/Hippios), l'IFCE est propriétaire de 775 chevaux dont 751 sur des sites IFCE ainsi répartis :

- ENE : 34 % (269 chevaux),
- Chamberet : 22 % (168),
- Le Pin : 18 % (140),
- Pompadour : 7 % (54),
- Uzès : 3 % (21),
- autres sites : 16 % (123).

Il convient d'y ajouter 24 étalons propriété de l'IFCE loués pour dix-huit d'entre-eux à France-Étalons pour les Selle-Français et six anglo-arabes à l'Association nationale anglo-arabe.

Il convient de souligner que le nombre de chevaux présents à l'IFCE est en réalité supérieur en raison de la présence de chevaux sous statuts divers (178 chevaux sous contrats de toute nature ainsi que 3 chevaux détachés). Ainsi au 3 mars 2017, on constate la présence de 956 chevaux. On observe que le forfait standard de pension (hébergement, nourriture) est sur une base de 125 € par mois alors que la moyenne nationale du secteur marchand serait de l'ordre de 350 €. On observe en toute hypothèse une incroyable diversité de tarifs pour les chevaux hébergés à l'IFCE appartenant à des agents ou à des tiers, assortie d'incertitudes sur la bonne application des tarifs.

L'IFCE devrait s'attacher à définir un tarif économiquement juste et appliqué correctement à chaque catégorie d'usagers.

La ventilation des chevaux sous contrat laisse penser que la part des chevaux appartenant au personnel pourrait être minorée. Une mise à jour de la base Hippios devrait être envisagée.

Ces 775 chevaux correspondent à une valeur bilancielle au 31/12/2016 de 1,187 m€ (valeur nette comptable) pour une valeur initiale de 13,305 m€. Ces montants étaient respectivement de 6,519 m€ et 47,868 m€ au premier bilan de l'IFCE le 31/12/2010. Cette évolution illustre la diminution de la cavalerie résultant notamment de l'arrêt de l'étalement et le choix de chevaux moins coûteux.

Ces chevaux peuvent être différenciés en trois catégories :

- les chevaux relevant du patrimoine génétique : à ce titre figurent les juments de Chignac (races arabe et anglo-arabe) et les étalons en location, l'IFCE gagnerait à démontrer que cette cavalerie est indispensable au maintien du capital génétique des races concernées,
- les chevaux expression de l'équitation de tradition française, les sauteurs du Cadre noir à Saumur,
- et les chevaux servant de support soit à l'expérimentation (Chamberet), soit à la formation (Le Pin pour la reproduction, Saumur et de nombreux autres sites pour les formations équestres ou à la traction animale).

Au cours de l'année 2016, l'IFCE a acheté 27 chevaux pour une valeur de 250 000 € (9 259 € de prix moyen) et a cédé 21 chevaux de réforme pour un montant non communiqué mais vraisemblablement peu significatif. Par ailleurs, l'IFCE a vendu 101 produits issus de leurs élevages (poulains et jeunes chevaux).

Il est intéressant de comparer les données ci-dessus à celles de l'année 2010, année de création de l'IFCE.

La politique d'achat des chevaux a évolué dans le temps. Les achats d'étalons ont cessé depuis 2010 et ceux de chevaux de compétition depuis 2014, les acquisitions de chevaux d'attelage ont été limitées à dix depuis 2010.

Depuis 2010, les achats de chevaux tendent à se concentrer sur la formation montée, le Cadre noir, les poulinières et les jeunes chevaux.

Concernant Saumur (ex-ENE), les achats des onze dernières années sont en général inférieurs aux réformes, le solde global est négatif de 67 chevaux.

En conclusion, la mission constate que l'établissement a adapté sa politique d'achat de chevaux à l'évolution de ses missions alors même que le COP n'était pas prescriptif à cet égard.

3.2.2.2. Les véhicules hippomobiles : un patrimoine largement ignoré

Les sites de l'IFCE renferment un nombre considérable de véhicules hippomobiles de tous les âges, issus d'achats ou de dons, qui représentent un patrimoine dont la valeur vénale bien que certaine est difficilement chiffrable. Aucune valeur comptable n'apparaît au bilan.

En juin 2016, le patrimoine hippomobile se compose de 345 voitures dont 60 inscrites ou classées, et 121 répertoriées "roulantes", c'est-à-dire qu'elles peuvent être attelées en sécurité.

Ces véhicules sont dispersés dans presque tous les sites, entre 29 à Hennebont et un aux Bréviaires.

Environ deux cent voitures relèvent d'une problématique muséale. On observe que certaines d'entre elles sont sous convention de valorisation patrimoniale avec l'acquéreur dans les sites cédés par l'IFCE ce qui induit un fort risque de déperdition qui devrait être mieux piloté et contrôlé. La FFE dispose de quelques voitures sous convention à Lamotte-Beuvron. Celles qui restent sur les sites de l'établissement ne sont quasiment pas valorisées dans une optique muséale.

La gestion des voitures qui ne concourent pas aux activités quotidiennes des sites, devrait relever d'un pilotage national plus organisé.

La mission suggère que les véhicules d'époque soient rassemblés sur un seul site, choisi en raison de son insertion dans un projet de développement touristique, de telle sorte qu'ils puissent être exposés dans une muséographie permanente à créer, soit dans des sites de l'IFCE, soit par négociation sur des sites relevant du ministère de la Défense (par exemple à Saumur). Cette démarche serait valorisante pour tout l'IFCE. Elle permettrait en outre de proposer quelques emplois aux agents de l'IFCE (accueil du public, restauration et entretien des véhicules, ...).

A titre d'exemple, le Haras national du Pin propose une exposition permanente d'une dizaine de voitures du 19^{ème} siècle, qui en certaines occasions sont présentées attelées. On pourrait imaginer l'extension de cette exposition du fait de la disponibilité d'autres véhicules sur ce site et la reprise de ce modèle sur deux ou trois autres sites que l'IFCE envisage de conserver.

Se posera quand même la question de la restauration ou de la remise en état selon la plus ou moins bonne conservation des véhicules qui pourraient être confiées au moins pour partie à des agents de l'IFCE.

La vente de nombreux sites rend par ailleurs ce projet nécessaire en termes de conservation et de valorisation du patrimoine.

Sous réserve d'expertise, il semble que dans un premier temps l'exposition de 50 à 80 véhicules les plus emblématiques et les mieux conservés exigerait une surface d'environ 1500 m².

Une note au directeur général du 16 juin 2015, communiquée à la mission, propose une démarche construite pour atteindre ces objectifs. La mission suggère que l'IFCE s'engage dans la voie préconisée par ce document.

R10. Réaliser au plus tôt les cessions de sites prévues au SPSI aux conditions réelles de marché, et ramener le schéma directeur de la présence territoriale de 23 à 15 sites en 2022 en arbitrants les sites en doublons (DT multi-sites), en s'implantant en DDI et en développant le télétravail.

3.3. Les finances et le budget

3.3.1. La situation actuelle

La Cour des comptes a relevé dans son rapport de février 2016 basé sur des données de 2010 à 2014 inclus, que l'établissement était en déséquilibre financier structurel se traduisant par une dégradation progressive du fonds de roulement. En effet, ce dernier était passé de 21 m€ en 2010 soit trois mois de charges courantes à environ 6 m€ fin 2014 soit un mois de charges courantes.

Toutefois depuis 2015, le fonds de roulement est en nette amélioration (12,8 m€ au 31-12-2015 et 14,1 m€ au 31-12-2016) en raison notamment du rebaselement de la subvention du MAAF (+7,4 m€).

La trésorerie est en progression régulière de 2011 à 2015 (de 5 à 13,2 m€), et diminue légèrement en 2016 (12,5 m€).

Les subventions pour charge de service public ont en effet augmenté en LFI pour 2015 de 7,4 m€ pour le ministère de l'agriculture en tenant compte d'un transfert de 0,7 m€ pour la prise en charge des personnels militaires (+21%) et de 46.000 € au titre du dispositif Sauvadet de déprécarisation de l'emploi public pour le ministère des sports portant le total des subventions ministérielles à 50,9 m€ en LFI 2015 contre 43,2 m€ en LFI 2014. On peut relever ce faisant que les subventions 2015 retrouvent le niveau des subventions en 2010 (49,3 m€). En 2016, elles s'élèvent à 51,2 m€ en LFI.

En exécution depuis 2010, la subvention reçue est toujours inférieure au montant brut ouvert en LFI. Cet écart, faible jusqu'en 2015, atteint 7,1 m€ en 2016 avec un prélèvement de 6 m€ en préfiguration des produits de cessions. Ainsi la subvention nette 2016 s'élève à 36,1 m€ pour le MAAF et à 7,4 m€ pour le MJS, soit un total de 43,5 m€.

La mission observe, comme la Cour des comptes l'avait fait sur une période plus courte, que depuis la création de l'IFCE en 2010 les subventions des deux ministères n'ont seulement pas baissé mais ont même augmenté : 49,8 m€ en LFI 2010 et 51,2 m€ en LFI 2016. En termes de subventions nettes reçues des deux ministères, et en neutralisant la reprise pour cession des sites, la mission n'observe aucune diminution en euros courants.

Or dans le même temps, l'établissement a vu son plafond d'emploi fixé en LFI passer de 1056 ETP en 2010 à 785 en 2016 soit une baisse de 25,6 %. La masse salariale qui s'élevait à 51,5 m€ en budget initial en 2010, se situe à 48,2 m€ en 2016 soit -6,5 % (- 10,4 % en exécution).

En résumé, le coût direct de l'IFCE pour l'État augmente de 0,4 % en sept ans (comptes financiers). Dans le même temps les effectifs en ETP diminue de 25,6 % et la masse salariale de 10,4 % (en coût réel) seulement.

La déformation progressive de la structure des emplois (plus de catégories A et B et moins de catégories C), les mesures catégorielles, les recrutements ou les reclassements à des niveaux élevés de rémunération, la prise en charge sur le budget de l'établissement des personnels militaires avec des contributions élevées au CAS pension et le GVT expliquent probablement cette évolution.

On observe cependant que les objectifs des deux COP successifs, les plafonds annuels d'emploi et les schémas d'emploi triennaux ont été jusqu'ici respectés.

Les frais de déplacement sont d'un niveau supérieur aux établissements comparables en raison d'un écart grandissant entre le lieu de résidence administrative des agents et le lieu d'exercice réel de leurs missions, ceci résultant de la faible mobilité géographique et sectorielle au sein de l'IFCE.

Le produit des cessions immobilières réalisées à partir de fin 2016, impactera de manière exceptionnelle les exercices budgétaires de 2016 à 2020, en raison des paiements échelonnés au bénéfice des acquéreurs.

Les chiffres clés de l'IFCE en 2016 et en 2017 peuvent être consultés en Annexe 6.

3.3.2. Les perspectives d'évolution : une résultante des choix stratégiques

3.3.2.1. En recettes

Les subventions pour charge de service public, en particulier celle versée par le ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt, ont connu une baisse régulière de 2010 à 2014 qui reflétait la baisse de la subvention à France Haras. En 2015, la SCSP du MAAF a été rebasée de +7,5 M€ en raison du déficit structurel résultant de la perte des recettes liées à l'étalonnage et d'un rythme d'économies plus faible que prévu.

L'évolution à moyen terme des subventions pour charge de service public restera conditionnée par le rythme de réorganisation de l'établissement en termes de sites, de niveau et de structuration des emplois et par sa capacité à maîtriser l'évolution de ses ressources propres.

Si on considère que l'évolution de la masse salariale conditionne l'évolution de la SCSP du MAAF, la trajectoire prévisionnelle ne devrait pas s'éloigner de -1,4 % par an. Cette hypothèse sera vérifiée lors du dialogue de gestion entre le Secrétariat général du ministère et l'IFCE.

Les ressources propres, hors produits de cessions, environ 20 M€ au compte financier 2016, demeurent significatives.

L'IFCE a été invité par les COP successifs à les accroître. Cette orientation a conduit l'établissement à maintenir toute une série d'activités dans cette seule perspective. La mission considère que cette orientation a contribué à ralentir le recentrage de l'établissement sur ses nouvelles missions d'avenir.

En conséquence, la mission pense que les tutelles devraient consentir à une diminution des ressources propres de l'établissement liées à des activités résiduelles qui coûtent plus qu'elles ne rapportent (voir exemple DT de Normandie ci-dessous).

Partant de là, si les ressources procurées par SIRE, les galas du Cadre noir y compris la boutique et les formations d'excellence peuvent être considérées comme robustes et pérennes, les recettes

liées à la mise en œuvre de certaines formations ne peuvent que décliner et celles liées à l'identification dépendent de la part de marché que l'IFCE conservera ou non dans ce domaine, sans intention de la développer.

Pour les perspectives budgétaires, la mission table sur un maintien de la trajectoire de diminution des ressources propres, hors produits des cessions, constatée entre 2013 et 2016, de l'ordre de 4 % par an (Rapport préliminaire de l'agent comptable sur le compte financier 2016).

Des produits de cessions continuent à être perçus au fur et à mesure des ventes constatées en 2016, en 2017 et au-delà.

Dans la partie 3.2.1.2 relative au patrimoine immobilier, la mission a donné les produits et le rythme des encaissements pour les quatre sites vendus en 2016 auxquels il conviendra d'ajouter Saint-Lô en 2017 quand l'acte de vente sera signé.

Selon les actes de ventes ou leur projet, les encaissements liés à ces cinq transactions seront échelonnés comme suit : 2,65 M€ en 2017 (3,051 M€ avec deux transactions secondaires), 2 M€ en 2018 et 2 M€ en 2019 (cf. Annexe 6).

Il restera alors à céder trois sites dont un partiellement aux dates de cession et aux produits incertains :

- Gelos (1 M€ proposé par la Mairie de Pau pour une estimation de 4 M€ des Domaines, s'agissant d'une co-indivision de la nue-propriété, l'accord du Conseil départemental des Pyrénées-Atlantiques est nécessaire),
- Saintes (pas d'acquéreur à ce stade, estimation des Domaines : 1,7 M€),
- Cluny : 0,9 M€ pour la moitié des bâtiments du site (lettre d'intention de la Ville).

Un quatrième site, Villeneuve-sur-Lot, voit sa propriété contestée par la Ville qui argue de l'existence d'une clause de retour en cas d'arrêt de l'étalement, et sa cession au bénéfice de l'IFCE est incertaine.

À l'issue de ces cessions, l'IFCE conserverait en pleine propriété trois des quatre sites nationaux (Saumur, Pompadour Haras et siège administratif, et Uzès) et une partie de Cluny si la Ville se porte acquéreur de la moitié des bâtiments.

3.3.2.2. En dépenses

Les charges de personnel représentent le premier poste des dépenses nettes de fonctionnement (78 % selon le rapport de l'agent comptable sur le compte financier 2016).

La mission a mis en évidence la faible corrélation entre l'évolution des effectifs d'une part et la masse salariale d'autre part. Elle a aussi estimé sur la base des données de l'IFCE que les perspectives de départ en retraite à horizon de cinq et dix ans sont beaucoup plus faibles qu'entre 2010 et 2016.

La déformation de la structure des emplois, passage obligé d'une évolution vers un institut technique ainsi que les mesures catégorielles et les reclassements très favorables ne laissent pas augurer d'économies substantielles sur la masse salariale.

De surcroît, la faible mobilité des agents conduit à recourir à un volant de contractuels sur les postes non pourvus à la mobilité interne qui grève ce poste de dépenses (l'équivalent de 30 CDD en permanence pour un coût annuel d'environ 1 m€).

Quand la cession des sites s'accompagne d'une reprise des agents de l'IFCE, ce dernier en assure la quasi-totalité de la charge comme le montrent les exemples du Pin et de Saint-Lô.

En conclusion, il paraît difficile d'envisager une baisse des charges de personnel supérieure à 5% sur la durée du prochain COP.

Les frais de fonctionnement courant non plus ne diminueront pas dans des proportions considérables. En effet, même si des sites sont vendus en nombre, l'IFCE consacrait peu de moyens à leur entretien, et les personnels non maintenus en poste sont reclassés dans des conditions et des fonctions génératrices de dépenses de fonctionnement comme le contrôle sanitaire ou l'identification. Des coûts de relocalisation (exemple le transfert de la DT Hauts-de-France/Ile-de-France à Amiens) peuvent également venir se surajouter.

Selon un document remis à la mission, les frais de fonctionnement de la DT de Normandie pour les Haras du Pin et de Saint-Lô s'élevaient à 1,148 m€ pour 80.000 € d'investissement en 2013. Avec le transfert du Pin et la cession de Saint-Lô, la prévision 2017 ne s'élève plus qu'à 113 300 € de dépenses de fonctionnement. La perte de recettes consécutive à ces transferts (pensions de chevaux, organisation de compétitions, locations diverses, ...) est bien inférieure aux économies qu'ils ont procuré.

Toutefois ce rythme de réduction des dépenses ne semble pas reproductible sur d'autres sites.

En effet, l'IFCE a estimé à 500 000€ en 2017 l'économie de frais de fonctionnement résultant du transfert de quatre sites (Compiègne, Tarbes, Hennebont, Lamballe). La généralisation à cinq sites (Saint-Lô) ne fera guère varier ce chiffre. Pour rappel, le transfert du Haras du Pin devait procurer une économie de 300 000€ pour le budget de l'IFCE (source Secrétariat général du MAAF).

Les frais de déplacement constituent le premier poste de fonctionnement courant. ce qui justifie une attention particulière. De par leurs métiers ou fonctions, beaucoup d'agents de l'IFCE sont appelés à se déplacer. En témoigne le ratio d'un véhicule pour trois agents (1/2,8). Si l'on tient compte des seuls agents non sédentaires, ce ratio est beaucoup plus élevé.

L'établissement a consacré 1,973 M€ en 2016 à ce poste de dépenses, chiffre en baisse de 35 % par rapport à 2011 (3,046 M€). Les effectifs (ETPt moyen des années respectives) ayant baissé de 21,5 %, la baisse des frais de déplacements par ETPt est de 17,5 %.

Avec l'arrêt de l'étalonnage et la baisse d'activité d'identification, la baisse par ETP aurait du être plus importante compte tenu de la forte diminution des personnels itinérants, mais les nouvelles activités de contrôle des équidés, les missions d'appui à la filière et enfin un mode d'organisation générant beaucoup de déplacements et donc de frais y afférents (par exemple agents du Haras de Saintes travaillant à la DT de Bordeaux, contrôles réalisés en dehors du département de résidence administrative, ...) limitent cette inflexion.

L'audit interne de l'IFCE de 2016 "Efficience de la politique voyages" arrive à une conclusion quelque peu différente (- 6% par ETP) car elle intègre dans le coût des déplacements les rémunérations des agents pendant leur temps de déplacement, ce que la mission n'a pas retenu ici.

Un pilotage de la dépense par une rationalisation du parc et de l'usage des véhicules ainsi qu'une réflexion sur les modes d'organisation paraissent nécessaires.

Concernant la section d'investissement, les dépenses sont globalement faibles à l'IFCE (3,27 et 3,70 m€ dans les comptes financiers 2015 et 2016 dont 24% d'immobilisations corporelles et 7% en biens vivants). Une part importante de ces dépenses concerne l'informatique large sensu (1,2 m€ en 2015 et 1,27 m€ en 2016). Dès lors la cession des sites de l'IFCE n'entraînera pas de grande évolution d'autant que les investissements sur les sites en cours de cession avaient été fortement réduits.

Conformément aux dispositions du COP 2014-2017 et en application des recommandations des corps de contrôle et de la tutelle, l'établissement s'est doté d'une comptabilité analytique et a renforcé par des procédures de dialogue interne, son processus de contrôle de gestion.

Concernant la comptabilité analytique, les rapporteurs s'interrogent sur l'usage qui peut en être fait. En effet, la comptabilité analytique par site et par activités est rendue peu lisible par les modifications de périmètre que connaît l'IFCE :

- création de l'EPA Haras national du Pin,
- création de l'ESCE dont l'activité n'est plus retracée dans les sites,
- transfert d'activités à des pôles hippiques extérieurs (ex : Saint-Lô, Rosières, Cluny, ...),
- effets des cessions de sites imminentes qui peuvent se traduire soit par un surcroît de dépenses soit au contraire par un ralentissement de celles-ci.

En outre, l'imputation de coûts résultant des fonctions support du siège, quoi que parfaitement régulière en comptabilité analytique, conduit à multiplier par deux les dépenses des sites ce qui confère un aspect théorique aux tableaux par sites.

Enfin, la disparité d'importance entre les sites (Saumur 184,9 ETP, Les Bréviaires 5,7 ETP) affaiblit les comparaisons.

Mise en place à la demande du Conseil de la concurrence lors du différend avec les étalonniers privés, la comptabilité analytique a désormais une utilité strictement interne. Le recours à un cabinet extérieur pourrait utilement permettre d'en déterminer le contenu, le périmètre et l'usage comme outil de pilotage.

R11. Imprimer aux charges de fonctionnement une trajectoire d'évolution parallèle à celle des effectifs et du périmètre d'activité de l'établissement et porter un effort particulier sur les frais de déplacements.

4. QUATRIÈME PARTIE : LES AXES DE TRANSFORMATION DE L'IFCE POUR LES CINQ PROCHAINES ANNÉES

A l'issue d'une enquête approfondie qui l'a conduit à rencontrer près de cinquante interlocuteurs internes et externes et à se déplacer sur sept implantations, après avoir entendu les avis les plus disparates sur l'établissement, ses missions et la manière dont il les assume, après avoir exploité le rapport très critique de la Cour des comptes et les rapports menés par le CGAAER conjointement avec d'autres services d'inspection générale, la mission est en mesure de dégager cinq grands axes de transformation qui, du point de vue des rapporteurs, conditionnent l'avenir même de l'IFCE.

Il faut :

- une politique de ressources humaines nettement plus offensive,
- la poursuite du redéploiement territorial et du recentrage des formations,
- une nécessaire évolution de l'Ecole située à Saumur,
- le maintien de SIRE, dispositif plébiscité par la filière équine, à un haut niveau de service et de performance,
- un engagement résolu dans la voie d'un institut technique.

4.1. Une politique des ressources humaines plus offensive

L'IFCE a hérité à sa création en 2010 de près de 1100 agents. Fin 2016, le nombre d'agents est légèrement inférieur à 800. Toute la difficulté est d'évaluer le niveau d'adéquation des effectifs aux missions et aux besoins.

Comme ces chiffres l'indiquent l'effort déjà consenti n'est pas négligeable mais il doit être poursuivi.

De l'analyse de la mission, il ressort que le niveau d'équilibre se situe autour de 550 emplois à horizon 2022. Cet effectif ne correspond pas à un objectif budgétaire et comptable mais à la recherche de l'adéquation optimale à l'évolution des missions de l'établissement.

A ce titre, la mission observe que l'effectif prévu en loi de finances représente deux réalités différentes : les agents en poste à l'IFCE et les agents mis à disposition ou en prestation de service auprès de divers organismes de la filière (EPA du Pin, Pôle Hippique de Saint-Lô ou de Lorraine, SFET et SHF, ...), soit au total 72 ETP en avril 2017.

Cette situation n'est pas critiquable dans la mesure où les MAD et prestations de service sont un appui à la filière qui constitue une mission de service public prévue par le décret instituant l'IFCE.

Il convient de décompter ces mises à disposition et ces prestations de service et de les mettre hors plafond d'emplois pour apprécier la réalité du re-dimensionnement en cours de l'établissement bien que les agents concernés lui restent juridiquement rattachés.

Dans ces conditions et pour la mise en oeuvre de la recommandation R9, le schéma d'emplois pour les cinq prochaines années (2018-2022) devrait comporter 25 suppressions annuelles d'emplois au lieu des 40 du COP en cours.

Au cours des premières années, l'établissement a surtout enregistré les départs naturels à la retraite et les départs volontaires des agents les plus jeunes qui voyaient disparaître les métiers traditionnels du cheval. Aujourd'hui, ceci ne suffit plus. Il faudra une politique plus volontariste qui devrait s'appuyer sur :

- un réel accompagnement de la mobilité dans toutes ses dimensions y compris matérielles en recourant si besoin à une assistance extérieure. Il existe sur la place des organismes spécialisés dont la mission va jusqu'à la recherche d'un logement, de places au collège ou au lycée, à l'organisation du déménagement, ...,
- le recours systématique aux primes de restructuration et de mobilité (PRS et PARE) dont au moins l'une d'elle devrait être portée aux taux et seuils maximums prévus pour les agents de l'État,
- l'information des agents de tous les postes vacants mis à la mobilité dans les services déconcentrés du MAAF où leurs compétences trouveraient à s'exercer (postes en DDI relatifs aux abattoirs ou à la protection animale, ...) et afficher une priorité de choix vis-à-vis des chefs de service et des directeurs d'établissements publics,
- l'utilisation du télétravail comme modalité de mobilité interne lorsque les conditions s'y prêtent,
- la facilitation de l'insertion dans d'autres structures administratives (collectivités territoriales) par des mises à disposition remboursées au niveau de rémunération de la collectivité, soit par des détachements avec maintien du différentiel de rémunération si besoin.

L'attention de l'administration centrale est appelée sur l'intérêt d'assortir les promotions de grade ou de corps au moins pour les agents de catégorie A, d'une mobilité géographique.

4.2. La poursuite du repositionnement territorial et du recentrage des formations

4.2.1. Les implantations territoriales doivent refléter l'évolution de ses missions

La mission préconise que les implantations de l'IFCE soient classées selon la typologie suivante :

- les services du siège, à Saumur et à Pompadour, sans changement par rapport à la situation actuelle. Le sort de l'antenne parisienne reste à repenser : location de bureaux auprès d'un établissement public de l'Etat comme FranceAgriMer à Montreuil favorable à un décloisonnement de l'IFCE, ou location ponctuelle d'une salle pour les quatre sessions du conseil d'administration de l'année, la question reste ouverte, sachant que l'implantation actuelle est coûteuse et assez peu fonctionnelle.
- les Délégations territoriales, relais du siège dans les territoires, au nombre de neuf aujourd'hui, obéissent à l'objectif d'implantation territoriale prescrit par les deux COP. Leur nombre paraît encore élevé d'autant plus que leurs missions sont mal définies et que de nombreuses DT sont multi-sites (4 à Bordeaux, 3 en Normandie, 2 en Bretagne, en Bourgogne-Franche-Comté et dans l'Arc méditerranéen). Par exemple en Bretagne, le choix se porte sur Hennebont ou Lamballe, les services de l'un ou de l'autre pouvant alors être hébergés en DDI à Lorient ou à Saint-Brieuc.

Il faudrait au minimum, réduire le nombre de sites par DT.

- les sites nationaux, au nombre de quatre (Saumur, Pompadour, Le Pin et Uzès). Ce schéma paraît rationnel et peu sujet à débat. On peut y rattacher la station expérimentale de Chamberet qui a une vocation nationale.

- les sites d'intérêt régional : c'est là où l'évolution peut paraître incomplète. Si le site de Rosières-aux-Salines, unique et central dans toute la région Grand Est, répond parfaitement aux besoins de la filière. On peut s'interroger sur la justification d'une présence sur le site de Rodez et Combelles, région où la filière est peu présente; sur le site du Lion d'Angers où la filière est très présente mais où l'activité de l'IFCE est coûteuse et sans grande valeur ajoutée, ou sur le nombre de sites à maintenir dans une région comme la Nouvelle Aquitaine (Pau-Gelos, Saintes et Villeneuve-sur-Lot).

- l'hébergement d'agents par d'autres structures : ceci concerne des agents de contrôle dans des DDCSPP ou des chercheurs dans des laboratoires de l'INRA. Ces hébergements ne doivent pas être considérés comme des sites de l'IFCE.

On ne peut achever l'examen de la carte territoriale de l'IFCE sans rappeler que, même si de nombreux sites ont été fermés ou transférés depuis 2012, ces fermetures signifient rarement le redéploiement des agents et l'arrêt complet de toute activité.

C'est le constat qu'a pu faire la mission dans tous les cas de cession sauf Annecy et Blois, même si elle a pu observer que les agents maintenus concourraient toujours et indiscutablement au soutien de la filière.

4.2.2. L'IFCE doit revoir en profondeur un catalogue de formation actuellement bien trop large

Un examen approfondi montre que ce catalogue présenté par l'IFCE est en réalité illusoire.

Pour deux raisons principales :

- peu de formations sont qualifiantes ou professionnalisantes, et a contrario beaucoup relèvent de la pratique de loisir ou alors sont des réponses locales à des demandes marginales (exemple la traction asine pour le maraîchage pour l'agriculture méridionale),

- une grande part des formations relèvent de la prestation de service, soit par l'accueil très temporaire d'élèves ou de stagiaires d'autres établissements, soit par la mise à disposition d'agents à la vacation auprès d'autres organismes de formation, sans que l'on sache dans les deux cas le caractère essentiel ou pas de cet apport.

Si l'on s'en tient aux seules formations professionnalisantes, délivrées entièrement par l'IFCE dans ses implantations, le nombre de stagiaires n'excède pas quelques centaines sport et agriculture confondus.

Ce n'est pas négligeable, mais cela ne suffit pas à positionner l'établissement comme un acteur national majeur de la formation initiale et continue.

La mission considère que l'IFCE gagnerait à regrouper son offre propre de formation sur cinq sites: Saumur (sport), Le Pin (insémination, sellerie et attelage), Uzès (attelage sportif et endurance), La Roche-sur-Yon (sellerie) et Rosières-aux-Salines (dressage et attelage).

Pour cela, une coordination plus poussée entre la Direction générale de l'enseignement, la recherche, la Direction des sports et l'IFCE est nécessaire.

4.3. Une nécessaire évolution de l'École située à Saumur

Emblématique de l'action historique de l'État dans le champ de l'équitation, l'école de Saumur doit évoluer.

4.3.1. La nécessaire prise en compte de la spécificité du Cadre noir

Le corps enseignant de cette école, le cadre noir, doit être doté au plus vite d'un véritable statut d'emploi qui précise ses conditions d'accès, le statut des écuyers, les modalités de son organisation et le champ de ses activités.

Dans ce cadre, les conditions d'exercice d'activités annexes doivent faire l'objet de dispositions définies et compatibles avec l'esprit général du décret applicable.

La répartition des activités doit être précisée. Les activités de formation, qui s'exercent dans un contexte concurrentiel, ne justifient un corps d'enseignants sur le site de Saumur que dans la mesure où cette action s'inscrit dans les mesures qui s'imposent au titre de l'inscription de la tradition équestre française au patrimoine immatériel de l'humanité à travers les obligations de « *documentation, recherche, préservation, protection, promotion, mise en valeur, transmission, essentiellement par l'éducation formelle et non formelle* » précisées à l'article 2 de la convention.

De même, l'activité de compétition du Cadre par les écuyers doit être encouragée, d'une part au bénéfice du rayonnement national en cas de succès sportifs lors des compétitions, mais aussi pour valoriser et entretenir la compétence technique et pédagogique de ce corps d'enseignants.

Enfin, l'activité de représentation ne doit pas être seulement perçue avec un objectif de recettes pour l'EPA, mais, principalement, comme une démonstration de la compétence des enseignants en matière d'enseignement notamment pour accueillir des stagiaires étrangers, et doit inclure pour partie les stagiaires, afin notamment de densifier le spectacle.

En matière de formation, il est nécessaire que l'École de Saumur se dirige vers une formation qualifiante d'exception « cadre noir » et délivre un titre professionnel financièrement accessible en deux ans, proche des référentiels possédés par les écuyers du cadre afin de faire rayonner à l'extérieur de l'école et notamment dans le monde professionnel l'excellence de l'équitation que peut attendre le pratiquant à un certain niveau, dans certaines structures, que ce soit au plan du dressage ou de la pratique (CCE-CSO). L'onction universitaire ne doit pas légitimer ce cursus, mais venir en complément éventuel à son issue.

Pour ce qui concerne les diplômes délivrés dans le champ de l'enseignement agricole, les formations doivent être territorialement rationalisées.

En tout état de cause, les formations professionnelles qualifiantes, que ce soit dans le champ du sport ou de l'agriculture doivent faire l'objet d'un consensus explicite avec la filière qui doit très clairement s'exprimer sur ce sujet. Un groupe de travail immédiat réunissant l'IFCE, la FFE, la SHF, la SFETT et les deux sociétés mère du trot et du galop doit être consulté pour mettre en œuvre, dans le champ de la formation professionnelle, les cursus et les conditions de leur suivi, nécessaires à l'employabilité réelle.

4.3.2. Les relations avec la fédération française d'équitation doivent être redéfinies et développées

Dans l'intérêt de la filière et de la tutelle dans le champ du sport, les relations entre l'IFCE et la FFE doivent être clarifiées.

Dans un premier temps il est indispensable que les deux acteurs de la délégation utilisent leurs prérogatives respectives, notamment au regard des dispositions du code du sport.

Au sujet du haut niveau, l'IFCE représente l'État, et la FFE représente les fédérations sportives au titre de l'accompagnement du sport de haut niveau défini à l'article L 100-2 du code du sport. Une redéfinition des relations contractuelles pour réaliser cette mission conjointe doit être effectuée, notamment au titre de la participation de l'État-IFCE.

L'accueil des pôles doit être mieux valorisé au sein du document contractuel du parcours d'excellence sportive, notamment par la fédération. Dans ce cadre de ces dispositions, l'État et les collectivités locales doivent étudier la réalisation de possibilités d'hébergement sur le site, notamment pour accueillir les délégations étrangères.

Eu égard à la spécificité de la compétition équestre et d'une obligation de moyen dans la préparation aux compétitions et de résultats qui impliquent à la fois le soutien des cavaliers mais aussi des chevaux, une véritable réflexion sur l'accompagnement de la discipline en haut niveau doit être conduite, notamment à l'égard des propriétaires des chevaux engagés dans le haut niveau sportif.

4.4. Maintenir le système intégré d'identification et de contrôle (SIRE), dispositif plébiscité par la filière, à un haut niveau de service et de performance

Unaniment, tous les responsables rencontrés par la mission ont salué le système dans son ensemble et sa gestion au quotidien. Ce système très en avance a imposé le numéro unique d'identification des équidés dans le monde entier.

On doit souligner en plus que sa gestion est un modèle de concertation avec la filière, grâce notamment au Comité SIRE et à l'échange permanent d'informations avec les socio-professionnels (éleveurs, vétérinaires, sportifs, organismes de sélection, sociétés de courses, INRA, ...).

La mission recommande quatre axes de travail pour les années qui viennent :

- le maintien permanent à niveau de l'outil informatique et le développement de nouvelles applications,
- une meilleure prise en compte de certains événements de la vie des chevaux tels qu'importations, exportations, changement de propriétaires, fin de vie, ...
- un engagement volontariste pour accompagner le développement de la génomique du cheval.

Aujourd'hui, l'indice génétique d'un cheval est basé sur ses performances et celles de ses apparentés. SIRE ne propose pas encore une véritable carte génétique des équidés mais inclut cependant quinze marqueurs permettant d'attester la filiation. Il ne comporte rien en revanche sur

les gènes d'intérêt et très peu sur les gènes de maladie. Or c'est dans ces deux domaines que l'on peut attendre les plus grands progrès de la génomique du cheval et SIRE doit l'accompagner.

Bien entendu ce travail dépend des progrès de la recherche et devra être mené en étroite liaison avec les associations de race et les sociétés mères.

Cette orientation nécessitera en toute hypothèse d'importants moyens à répartir avec la filière.

- la performance de SIRE repose sur l'exhaustivité des informations ce qui suppose un système d'identification fiable reposant sur les vétérinaires et les agents de l'IFCE et sur la mise en place du dispositif de contrôle sanitaire pour s'assurer du suivi correct de la population équine tout au long de sa vie.

Les rapporteurs pensent que les effectifs alloués à la mission de contrôle sanitaire qui leur est dévolue par la loi devraient être rapidement mis à bon niveau, au moins en phase de démarrage, en passant de 40 ETP, comme prévu actuellement, à 60 ETP par redéploiement interne.

4.5. Un engagement résolu dans la voie d'un institut technique

L'IFCE renferme d'ores et déjà en son sein tous les éléments qui participent à la constitution d'un institut technique : conseil scientifique, chercheurs à l'intérieur de l'établissement et à l'INRA, une station expérimentale, une clinique vétérinaire sur le site de Saumur, des ingénieurs de développement, et des outils de diffusion des résultats de la recherche.

En outre, l'IFCE recueille, même de manière partielle, les besoins de la filière, conduit des études technico-économiques et dispose d'un observatoire des métiers, des emplois et de la formation.

L'évolution de l'IFCE vers les services rendus d'un institut technique suppose une progression sur trois axes :

1/ Le développement de partenariats :

- avec des organismes de recherche,
- avec l'APCA, partenaire incontournable de la vulgarisation des pratiques d'élevage dans le monde agricole (convention-cadre), et l'enseignement agricole,
- et bien entendu, l'IFCE doit se rapprocher dans un premier temps de l'ACTA et de son réseau d'instituts techniques en vue d'une éventuelle adhésion ultérieure (la mission s'est assurée auprès de l'ACTA d'une position de principe favorable).

2/ La multiplication des applications concrètes de la recherche :

- en investissant le domaine des sports équestres, et en s'appuyant en particulier sur la clinique vétérinaire de Saumur,
- en transformant les résultats de la recherche en références de terrain.

3/ Le rehaussement progressif des niveaux de compétences et l'adoption de procédures d'évaluation plus standardisées.

L'IFCE doit être entièrement tourné vers la vulgarisation des résultats, ce qui suppose un engagement fort à tous les niveaux de l'établissement.

4/ Le rapprochement avec la recherche scientifique conduite par l'INSEP

Dans le cadre de cette évolution vers la nature d'institut technique, l'IFCE doit se rapprocher du laboratoire du sport, de l'expertise et de la performance de l'INSEP.

Au cœur de l'INSEP, l'une des principales missions du laboratoire « Sport Expertise Performance » est de mieux comprendre les sollicitations physiologiques, biomécaniques, psychologiques ou sociologiques inhérentes à la performance sportive de haut-niveau. Ce travail d'analyse basé sur les avancées méthodologiques et technologiques, permet d'identifier au plus près les besoins des sportifs dans leurs disciplines respectives dans ces différents domaines d'investigation.

Le laboratoire SEP peut ainsi mener des projets scientifiques ayant pour but de produire des connaissances nouvelles à même de faire évoluer les pratiques des acteurs du sport de haut-niveau.

CONCLUSION

L'IFCE est l'héritier de structures qui ont connu de forts bouleversements. Saumur, le Cadre noir, qui a perdu son statut militaire en 1972. Les Haras, services de l'État, transformés en EPA "les Haras nationaux" en 1999 dont le statut a été modifié en 2006 et qui ont perdu tout rôle dans l'étalonnage en 2009.

Les Haras nationaux sont passés de 1046 agents (en ETP), 37 sites permanents et 77 centres techniques temporaires fin 2007 à environ 600 agents (en ETP), 781 avec Saumur, sur 22 sites, 23 avec Saumur fin 2016. La proportion des agents de catégorie C est descendue de 73 % fin 2007 à 44 % fin 2016 (y compris Saumur).

Cette transformation profonde de la structure, qui a épargné le site de Saumur dès lors que les missions de l'ex ENE n'ont pas été modifiées, s'est accompagnée d'une évolution radicale des missions, des métiers et des attentes de la filière.

De l'enquête approfondie qu'achève maintenant la mission se dégagent d'emblée deux enseignements :

- L'IFCE répond clairement à des besoins de la filière et il ne justifie pas les jugements plus ou moins malveillants qui ont accompagné sa vie de 2010 à 2016, comme ils avaient d'ailleurs accompagné auparavant les réformes successives des Haras nationaux à partir des années 90.
- L'IFCE doit cependant trouver un nouveau positionnement au service de la filière équine et pour sa communauté de travail, et se donner ainsi une stabilité à long terme.

D'ores et déjà :

- L'institut apporte un appui indispensable à tous les acteurs de l'élevage par son système informatisé d'identification des chevaux, régulièrement mis à jour et perfectionné, et qui procurera une base au développement de la génomique du cheval, enjeu important pour l'avenir.
- Par son Conseil scientifique, les actions de recherche appliquée qu'il soutient, et la diffusion des résultats obtenus ou subventionnés qu'il assure, l'institut apporte une réelle valeur ajoutée au secteur du cheval dans son ensemble.
- Au travers d'actions multiformes menées tant au niveau national que dans ses implantations territoriales, l'IFCE apporte un appui à la filière qui, pour n'être sans doute pas absolument incontournable, n'en est pas moins apprécié.
- Par les installations considérables dont il dispose sur le site de Saumur et en s'appuyant sur le Cadre noir, l'IFCE est présent dans le sport équestre, la formation des cavaliers de haut niveau et la représentation équestre de gala, dans le cadre du classement de l'équitation de tradition française au patrimoine immatériel de l'UNESCO.

Cependant, il ne peut et ne doit pas s'en tenir à ces atouts et des actions de recentrage apparaissent indispensables, appuyées sans doute sur la réécriture et la simplification du décret de 2010 :

- Tout d'abord, l'ensemble de l'appareil de formation, qu'il relève du sport ou de l'agriculture, doit être repensé. Le Cadre noir, conçu comme une école de formation, doit effectivement répondre à la vocation que lui prescrivent les textes, ce qui impose de lui donner un statut. Les formations elles-mêmes doivent mieux concourir au développement du haut - niveau, de la compétition, d'une formation d'excellence à l'égard des acteurs de la profession, et relever d'un dialogue rénové entre la direction des sports, l'IFCE et les professionnels du secteur. Quant aux formations délivrées dans le domaine agricole, elles peuvent et doivent être profondément repensées, concentrées, et coordonnées avec la Direction générale de l'enseignement et de la recherche.

- L'orientation résolue vers la fonction d'institut technique du cheval et de l'équitation doit être poursuivie en enclenchant un mouvement de rapprochement d'une part avec l'ACTA, et d'autre part avec le laboratoire de l'INSEP.

- Enfin, le resserrement du nombre des sites territoriaux et le re-dimensionnement des moyens financiers et de personnel, déjà engagé, doit être poursuivi dans l'optique de l'adaptation des missions aux besoins du secteur.


Afin d'atteindre ces objectifs, il conviendra sans doute d'assurer un pilotage de l'institut plus resserré, plus prescriptif, appuyé sur un contrôle de gestion renforcé et rattaché au Directeur général.

Ceci suppose également que l'État, dont l'IFCE est le seul opérateur public dans le domaine équin et équestre, exprime ses attentes dans un contrat d'objectif et de performance plus court, hiérarchisé, précis, d'une durée portée à cinq ans pour inscrire les évolutions dans un pas de temps plus adéquat, et enfin comportant des indicateurs non seulement de moyens mais aussi de résultats.

Les tutelles devront aussi porter une attention permanente au fonctionnement et aux missions de l'institut, en s'appuyant sur le Comité de filière créé en 2015 pour donner une visibilité d'ensemble aux efforts de tous les acteurs du cheval, publics comme privés.

Patrick Dedinger

Inspecteur général de l'agriculture



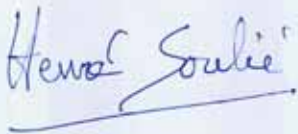
Roland Blanchet

Inspecteur général de la jeunesse et des sports



Hervé Soulié

Inspecteur général de l'agriculture



Frédéric Jugnet

Inspecteur général de la jeunesse et des sports



ANNEXES

Annexe 1 : Lettre de mission

Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées

Annexe 3 : Liste des sigles

Annexe 4 : Liste des textes de référence

Annexe 5 : Bibliographie

Annexe 6 : Documents financiers et organisationnels

Annexe 1 : Lettre de mission



Le ministre 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* *Le secrétaire d'Etat aux sports*

Paris, le 10 MAI 2016

Madame la chef du service de l'Inspection générale des finances,

Monsieur le vice-président du Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux,

Monsieur le chef du service de l'Inspection générale de la jeunesse et des sports,

L'Institut français du cheval et de l'équitation (IFCE) est un établissement public administratif créé par décret n°2010-90 du 22 janvier 2010, codifié aux articles R653-13 et suivants du code rural et de la pêche maritime. Issu de la fusion de deux établissements publics, l'Ecole nationale d'équitation et les Haras nationaux, il est placé sous la tutelle conjointe des ministres chargés de l'agriculture et des sports et est un opérateur de l'Etat rattaché à la mission Agriculture, forêt et alimentation.

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 locales et les associations. Il constitue l'opérateur public pour toute la filière équine, de l'élevage du cheval à l'équitation et au sport de haut niveau. La fin de l'action de l'Etat dans l'établissement public a pour conséquence une réorientation importante de l'activité de ses personnels et de son patrimoine.

L'établissement doit poursuivre sa réforme pour mieux répondre aux attentes des partenaires en faisant évoluer les modèles financiers de ses activités de façon à dégager davantage de ressources externes et diminuer ses charges de fonctionnement et immobilières. C'est le principe directeur du deuxième contrat d'objectifs et de performance signé le 11 décembre 2014 pour la période 2014-2017.

Pour conforter les trajectoires d'évolution définies par ce COP, nous vous demandons de diligenter une mission conjointe d'inspection (inspection générale de la jeunesse et des sports (IGJS), Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER), Inspection générale des finances (IGF)). Vous veillerez à apprécier l'adéquation entre les prestations proposées par l'IFCE et les attentes de ses différents partenaires, à identifier les atouts de l'établissement et les pistes d'amélioration et à évaluer leurs conditions de mise en œuvre.

Dans le domaine du sport, il est demandé à l'IFCE, à titre d'illustration, de faire évoluer l'activité de représentation du Cadre noir, pour améliorer son attractivité auprès du public national ou international et de développer des formations de haut niveau originales. L'activité de soutien au sport de masse, notamment par l'organisation de compétitions qui ont un impact local non négligeable sur la filière, doit être revue, principalement dans ses schémas financiers.

L'IFCE a déjà engagé des actions dans ce cadre : réflexions présentées au conseil d'administration sur le Cadre noir, lancement de l'école supérieure du cheval et de l'équitation en septembre 2015 et le principe d'une contractualisation avec la Fédération française d'équitation pour l'organisation de compétitions sportives.

Il est demandé en particulier aux inspecteurs généraux d'approfondir les conditions dans lesquelles le Cadre noir doit évoluer aux plans :

- du contenu des représentations (compte tenu des principes de l'équitation de tradition française) ;
- de leurs adaptations à différents sites (Saumur et hors Saumur, y compris étranger) ;
- de leur fréquence (contraintes occasionnées sur les chevaux, les agents et les activités de formation des Ecuyers au sein de l'IFCE) ;
- des investissements nécessaires ;
- des modalités de commercialisation des spectacles, de mise en place des tournées, les coûts et recettes attendues, les modalités d'un partenariat avec des entreprises intéressées ;
- du développement d'une politique de la marque « Cadre noir » à l'IFCE pour exploiter sa notoriété ;
- des conditions d'emploi des agents concernés (Ecuyers ou autres), de leur formation et de leur renouvellement, de même que l'insertion du Cadre noir dans l'organigramme de l'IFCE.

La réflexion doit également étudier si le cadre juridique actuel de l'établissement public national administratif est adapté à ces évolutions et faire des propositions utiles. Les inspecteurs généraux examineront également comment s'exerce la tutelle conjointe des deux ministères sur l'IFCE et feront, le cas échéant, des propositions d'amélioration

Par ailleurs, la Cour des comptes vient de procéder au contrôle de la gestion de l'établissement depuis sa création en 2010. Son analyse met en question la pertinence de la création de l'IFCE et elle formule les recommandations suivantes :


- supprimer l'IFCE en organisant la dévolution des missions de service public qui y subsistent entre les ministères respectivement chargés de l'agriculture (base de données SIRE, recherche, observation du marchés), des sports (formation et équitation de tradition française), voire Haras national du Pin ;
- organiser la réaffectation des personnels de l'IFCE ;
- organiser la cession du patrimoine immobilier de l'IFCE.

Il est demandé à la mission d'inspection de donner son avis sur les préconisations de la Cour et notamment d'examiner comment ses préconisations pourraient, le cas échéant, être mises en œuvre, en mettant en avant leurs avantages, leurs inconvénients et leur faisabilité.

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.

La remise du rapport de mission aux ministres aura lieu 15 septembre 2016 au plus tard.

Le ministre des finances et des comptes publics,



Michel SAPIN

Le ministre de l'agriculture, de l'agroalimentaire
et de la forêt, porte-parole du Gouvernement,




Stéphane LE FOLL

Le ministre de la ville, de la jeunesse et des sports,



Patrick KANNER

Le secrétaire d'Etat aux sports,



Thierry BRAILLARD

Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées

Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt

Cabinet :

M. Patrice de Laurens, alors directeur adjoint du cabinet

M. Pierre Marie, conseiller chargé des affaires européennes et internationales et du cheval

Secrétariat général :

Mme Valérie Métrich-Hecquet, secrétaire générale

Mme Fabienne Lambollez, directrice des affaires juridiques

Mme Isabelle Tison, adjointe à la directrice des affaires juridiques

M. Philippe Auzary, adjoint au directeur du service des affaires financières, sociales et logistiques du secrétariat général

M. Mathias Ginet, Chef du bureau de la coordination de la tutelle des opérateurs (SG/SAFSL/SDABC)

M. Patrice Odoul, chargé de mission au BCTO Mme Noémie Le Quellenec, sous-directrice mobilité, emplois et carrières

Mme Noémie Le Quellenec, sous-directrice mobilité, emplois et carrières

M. Marc Castaings, chef du bureau de gestion des personnels de catégories B et C au Service des ressources humaines du secrétariat général

M. Alain Schost, Ingénieur général chargé de l'appui aux personnes et aux structures au Secrétariat général du MAAF

M. Marc Girodo, Ingénieur général chargé de l'appui aux personnes et aux structures au Secrétariat général du MAAF

Direction générale de la performance économique et environnementale des entreprises :

Mme Véronique Borzeix, sous directrice « Filières forêts-bois, cheval et bio économie » (Service développement des filières et de l'emploi de la Direction générale de la performance économique et environnementale des entreprises)

Mme Nathalie Barbe, adjointe à la sous directrice « Filières forêts-bois, cheval et bio économie »

M. Stéphane Le Den, chef du bureau du cheval et de l'institution des courses (sous-direction Filières forêts-bois cheval et bio économie)

M. Cédric Carpentier, adjoint au chef du bureau du cheval et de l'institution des courses

Direction générale de l'alimentation :

M. Patrick Dehaumont, directeur général de l'alimentation

Mme Myriam Carpentier adjointe au sous-directeur santé et protection animal

Mme Geneviève de Sainte Marie chargée de mission service des actions sanitaires en production primaire

Direction générale de l'enseignement et de la recherche :

Mme Élisabeth Lescoat, Chef du bureau du Développement agricole et des partenariats pour l'innovation

M. Pierre Grenier, chef du bureau de la finalisation de la recherche

M. Joël Rigal, inspecteur pédagogique de l'enseignement agricole en production animale (hippologie)

CGAAER :

M. Dominique Planchenault, inspecteur général de la santé publique vétérinaire, membre de la Commission nationale d'amélioration génétique

Ministère de la Ville et de la Jeunesse et des sports

Mme Armelle Daam, directrice du Cabinet du Ministre

Mme Catherine Theves, conseiller technique au Cabinet

Mme Laurence Lefèvre, directrice des sports

M. Dominique Charré, sous-directeur de la vie fédérale et du sport de haut niveau

Mme Laurence Marois, bureau du sport de haut niveau et des fédérations unisport (DS.A1) à la direction des sports

M. François Laco, directeur adjoint de la DRDJSCS Pays-de-la-Loire

M. Philippe Bertrand, chef du pôle certification formation profession (DRDJSCS Pays de la Loire)

M. Gérard Baudry, directeur du CREPS des Pays de la Loire

Ministère de l'Économie et des Finances et Secrétariat d'État du Budget

M. Fabien Terrillot, conseiller budgétaire au Cabinet du Secrétaire d'État du Budget

M. Alexandre Koutchouk, sous-directeur à la direction du Budget (7ème sous-direction)

M. Stéphane Valois, chef du bureau Agriculture (7ème sous-direction)

M. Florent Uro, bureau Agriculture

M. Tai Nguyen, bureau Agriculture

M. Francis Amand, contrôleur général économique et financier de l'IFCE

Cour des comptes

M. Didier Guédon, conseiller maître, président de la section agriculture

Mme Marie Pittet, conseillère maître

Fédération Française d'Équitation

M. Serge Lecomte, président de la Fédération française d'équitation (FFE)

M. Frédéric Bouix, délégué général de la FFE

Mme Sophie Dubourg, DTN de la FFE

M. Olivier Simon, adjoint au directeur technique national FFE

Mme Fanny Delaval, conseillère technique régionale Normandie, référente nationale pour le public handicapé et le para-dressage

Partenaires de l'IFCE et personnalités qualifiées

M. Louis Romanet, conseiller du Président de France Galop

M. Jean Lesne, administrateur de la Société d'encouragement du cheval français

M. Yves Chauvin, président de la Société Hippique Française

M. Éric Rousseaux, président de la Société Française des Équidés de Travail

M. Pascal Cadiou, président de l'Association nationale du stud book selle français

M. Pascal Marry, ancien délégué général de la FFE et ancien DTN adjoint

M. le Professeur Jean François Chary, IGA honoraire, ancien président de la FFE

M. Loïc de la Porte du Theil, ancien écuyer en chef du cadre noir

M. Philippe Lecouvey, directeur général de l'Association de coordination technique agricole (ACTA)

M. Philippe Vissac, directeur scientifique de l'ACTA

Présidence, direction générale et directions métiers de l'IFCE

M. Olivier Klein, président de l'IFCE (jusqu'à décembre 2016), trésorier de la Fédération française d'équitation

M. Jean Michel Marchand président de l'IFCE (à compter de janvier 2017), maire de Saumur

M. Christian Vanier, directeur général de l'IFCE (jusqu'à décembre 2016)

M. Jean Cézard, directeur général de l'IFCE (à compter de janvier 2017)

M. Jean Marc Lapierre, directeur général adjoint de l'IFCE

M. le Colonel Patrick Teisserenc, Ecuyer en chef du Cadre noir

M. Guillaume Blanc, directeur de l'appui à la filière stratégie (IFCE)

Mme Françoise Clément, directrice du développement et de la recherche

M. Franck Barlet, adjoint au directeur général, chargé de la valorisation immobilière des sites Haras Nationaux

Conseils et comités :

M. Gérard Rameix, président du Comité de filière cheval et équitation, président de l'Autorité des marchés financiers

M. Maurice Barbezant, ingénieur général du GREF, président du Conseil scientifique de la filière équine de l'IFCE

M. Philippe Lemaistre, président du Comité SIRE de l'IFCE

Représentants des organisations syndicales

◆ Représentants du syndicat FO

Mme Monique Vigneau

M. Jean François Gourdon

M. Jean Luc Boulengier, représentant extérieur à l'IFCE

◆ Représentants du syndicat CFDT

M. Michel Duchaussoy

M. François Paul

Mme Anne Michelle Vachier (extérieure à l'IFCE)

◆ Représentants du syndicat CGT

M. Laurent Boury

M. Daniel Le Hello

M. Lionel Viel

◆ Représentants du syndicat UNSA

M. Jean-Franck Girard (Saumur)

Mme Laurence Sautet (Saumur)

Délégations territoriales

M. Daniel Lagneaux, délégué territorial pour Grand Est-Bourgogne-Franche-Comté

M. Éric Leclerc, délégué territorial pour la Normandie

M. Olivier Legouis, délégué territorial pour le Limousin (site de Pompadour)

Mme Sylvie Doaré, déléguée territoriale Pays-de-la-Loire-Centre Val de Loire

Personnes rencontrées sur le site de Saumur

M. Jean Michel Pinel, directeur de la Formation

Mme Nathalie Mull, directrice des Sports

M. Xavier Goupil, chef du service vétérinaire

M. Patrick Galloux, chargé de mission (Hippios)

M. Claude Mouysset, chargé des partenariats du Cadre Noir

Mme Sylvie Grasset, responsable RH sur le site de Saumur

M. Philippe Mull, écuyer (coordinateur pôle France jeune CCE)

M. Nicolas Sanson, responsable pédagogique et des moyens de la formation

M. Jean-Franck Girard, coordinateur de la cavalerie

M. Thibaut Vallette, écuyer (champion olympique)

M. Jean Michel Poisson, écuyer (réalisation, production et développement artistique)

M. Philippe Limousin, écuyer retraité

Personnes rencontrées sur le site de Pompadour

M. Philippe Chanteur, secrétaire général de l'IFCE et directeur des ressources humaines

Mme Caroline Teyssier, directrice de SIRE

M. Pascal Dhermy, adjoint à la directrice de SIRE

M. Romain Dhollande, chargé du secrétariat, de la qualité et de la diffusion (SIRE)

M. Alain Tisseuil, maire de la commune de Pompadour

Mme Nicole Madronnet, agent comptable

M. Pascal Guimard, directeur patrimoine

M. Gérard Majourau, directeur des affaires juridiques

Mme Chantal Géraud, responsable du département budget et financier

M. Olivier Fayat, directeur du pilotage (comptabilité analytique et audit interne)

M. Julien Viallon, adjoint au directeur des ressources humaines

Mme Isabelle Berteloitte, responsable du pôle emploi, compétences et formation (direction RH)

Personnes rencontrées sur le site du Haras de Rosières-aux Salines

Mme Harmonie Marcheron, adjointe du DT Grand Est pour le Haras national de Rosières-aux-Salines

M. Michel Aubertin, Président du Conseil des chevaux

M. Thierry Brucker, contrôleur sanitaire de l'IFCE

Mme Amélie Cloarec, présidente de Cheval Grand Est

M. Alain Lehmann, président de la SCIC (insémination, identification)

M. Jean-Claude Meng, président du Pôle Hippique Lorrain

Personnes rencontrées sur le site du Haras national du Pin

Mme Geneviève Ardaens directrice de l'ESCE le Pin

Mme Séréna Poucet Directrice de l'EPA Haras national du Pin

M René Cornec DG du conseil départemental de l'Orne

Mme Thiphaine Drouot, responsable du service Equiressources

Mme Séverine Camus documentaliste

M Frédéric de Geoffroy responsable de la jumenterie de Chignac

Mme Sophie Danvy directrice adjointe du développement et de la recherche

Personnes rencontrées sur le site du Haras de Saint Lô

M. André Denot, président du syndicat mixte pôle hippique de Saint-Lô

M. Yann Adam, directeur du syndicat mixte

Personnes rencontrées en région Normandie

Mme Laurence Meunier, présidente du conseil des chevaux de Normandie et du pôle Hippolia Maison du cheval à Caen

Mme Audrey Aussibal, directrice du pôle Hippolia, Maison du cheval à Caen

Annexe 3 : Liste des sigles

ACTA : Association de coordination technique agricole
AFASEC : Association de formation et d'action sociale des écuries de courses
ANSES : Agence nationale sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail
APCA : Assemblée permanente des chambres d'agriculture
BPJEPS : brevet professionnel de la jeunesse de l'éducation populaire et du sport
BPREH : brevet professionnel de responsable d'établissement hippique
CA : conseil d'administration
CAP : certificat d'aptitude professionnelle
CAPTRAV : certificat d'aptitude au transport d'animaux vivants
CASDAR : compte d'affectation spéciale du développement agricole et rural
CAS Pensions : compte d'affectation spéciale pensions
CCE : concours complet d'équitation
CDD : contrat à durée déterminée
CNDS : centre national pour le développement du sport
CGOCTS : centre de gestion opérationnel des CTS
COP : convention d'objectifs et de performance
CQP : certificat de qualification professionnelle
CRE : comités régionaux d'équitation
CREIF : conseil régional équitation Ile de France
CREPS : centre de ressources et d'expertise de la performance sportive
CRPM : Code rural et de la pêche maritime
CS : certificat de spécialisation
CSO : concours de saut d'obstacle
CTN : cadre technique national
CTPS : Conseiller technique et pédagogique supérieur
CTR : conseiller technique régional
CTS : conseiller technique sportif
DDCSPP : direction départementale de la cohésion sociale et protection des populations
DE : diplôme d'état
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
DNID : Direction nationale d'interventions domaniales
DRAAF : directions régionales de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt
DS : direction des sports
DT : délégations territoriales délégués territoriaux

DTN : directeur technique national
EN : entraîneur national
ENPH : École nationale professionnelle des Haras
EPA : établissement public à caractère administratif
ESCE : École supérieure du cheval et de l'équitation
ETP : équivalent temps plein
ETPt : équivalent temps plein travaillé
FFE : fédération française d'équitation
GVT : glissement vieillesse et technicité
GRH : gestion des ressources humaines
HN : haut niveau
IDV : indemnité de départ volontaire
IFCE : Institut français du cheval et de l'équitation
IGAPS : Inspecteur ou ingénieur général chargé de l'appui aux personnes et aux structures
INRA : Institut national de la recherche agronomique
INSEP : institut national du sport, de l'expertise et de la performance
LFI : loi de finances initiale
MAD : mise à disposition
MAAF : ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt
MOP : mission d'optimisation de la performance
MSJEPVA : Ministère des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative
PARRE : prime 'accompagnement de la réorganisation régionale de l'Etat
PES : parcours de l'excellence sportive
PMU : Pari mutuel urbain
PMH : Pari mutuel hippodrome
PRS : prime de restructuration de service
PS : professeur de sport
RNC : règlement national des compétitions
RNCP : répertoire national des certifications professionnelles
SECF : Société d'encouragement du cheval français
SFET : Société française des équidés de travail
SHF : Société hippique française
SIRE : Système d'identification relatif aux équidés
SOVAFIM : Société de valorisation foncière et immobilière
UCA : utilisateur de chevaux attelés
UNIC : Union nationale interprofessionnelle du cheval

Annexe 4 : Liste des textes de référence

Textes relatifs à l'IFCE

Code rural et de la pêche maritime (CRPM) :

- articles R653-13 à R653-28 (décret du 22 janvier 2010 modifié relatif à l'IFCE),
- article L653-13-2 (loi du 13 octobre 2014 d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt, article 95 relatif à la création de l'établissement public "Haras national du Pin"),

Décret du 2 juillet 2015 relatif à l'établissement public Haras national du Pin

Arrêté du 7 mai 2015 relatif aux modalités d'exercice du contrôle budgétaire sur l'IFCE,

Textes spécifiques

Loi d'orientation agricole du 9 juillet 1999 (identification généralisée des équidés),

Directive 90/427/CEE du Conseil du 26 juin 1990 (conditions zootechniques et généalogiques régissant les échanges intracommunautaires d'équidés),

Directive 2009/156/CE du Conseil du 30 novembre 2009 ((conditions de police sanitaire régissant les mouvements d'équidés),

Règlement (CE) n° 504/2008 de la Commission du 6 juin 2008,

Règlement d'exécution (UE) n° 2015/262 de la Commission du 17 février 2015,

Articles L212-9, D212-47, D212-51, et D212-55 du CRPM (identification des équidés),

Articles L653-3, L653-12, D653-36 et suivants du CRPM (sélection),

Instruction technique DGAL/SDSPA/2015-569 du 26 juin 2015 sur l'habilitation des agents de l'IFCE à réaliser des inspections dans le cadre de l'identification des équidés et des camélidés,

Instruction technique DGAL/SDSPA/2016-802 relative à l'organisation des contrôles de l'identification des équidés par les agents de l'IFCE

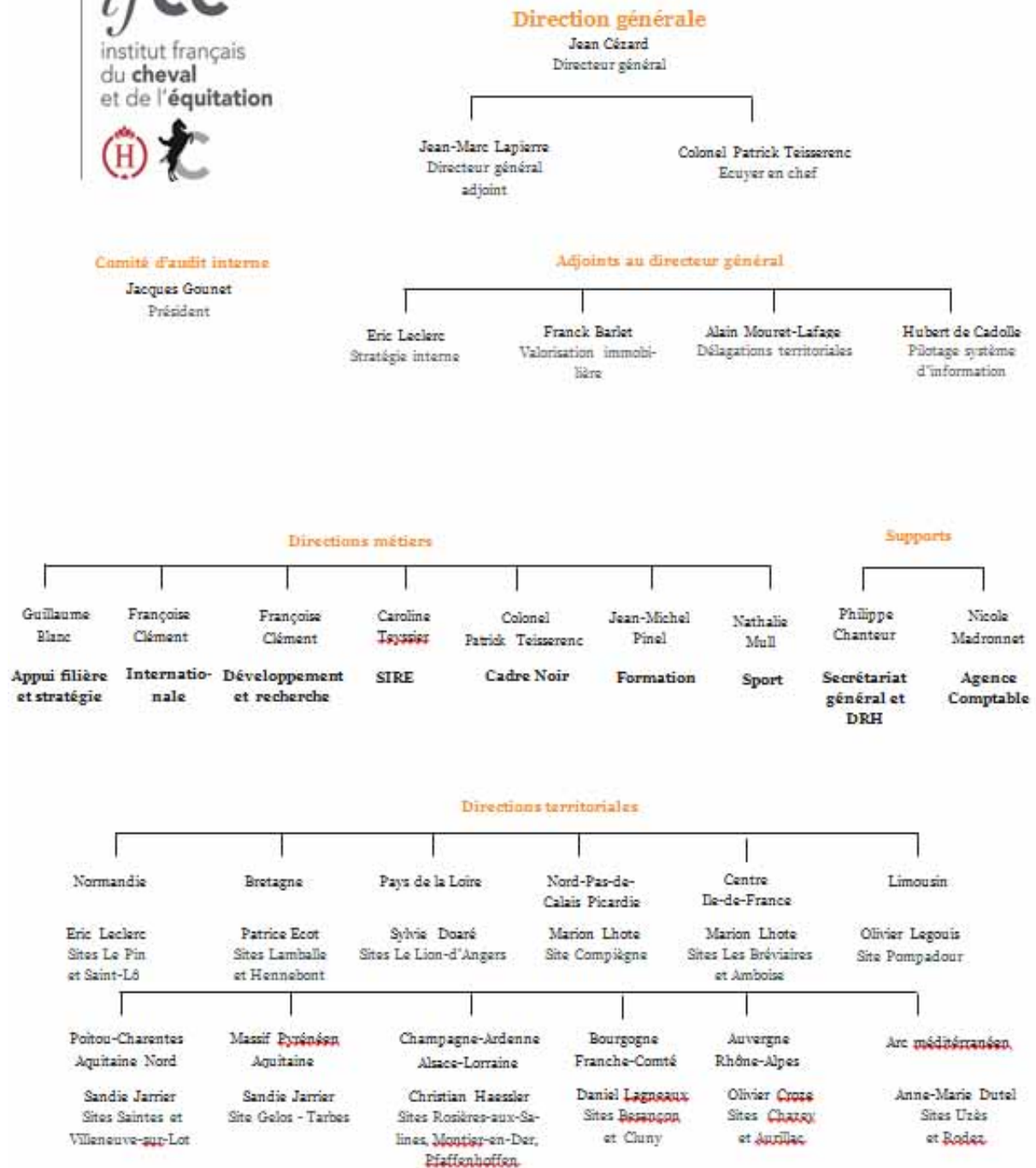
Annexe 5 : Bibliographie

- Rapport public annuel 2016 de la Cour des comptes ("L'Institut français du cheval et de l'équitation : une réforme mal conduite, une extinction à programmer" page 581 et suivantes),
 - Contrat d'objectifs et de performance (COP) 2014-2017 entre l'Etat et l'Institut français du cheval et de l'équitation,
 - COP 2011-2013 entre l'Etat et l'IFCE,
 - Rapport sur la situation des divers acteurs de la filière cheval, Inspection générale de l'agriculture, février 2003,
 - Rapport de mission d'expertise sur le Centre d'imagerie et de recherche sur les affections locomotrices équinnes (CIRALE), Conseil général du génie rural, des eaux et des forêts, septembre 2003,
 - Rapport portant analyse de la filière équine "sport et loisirs", Inspection générale de l'agriculture, mars 2004,
 - Rapport sur l'emploi dans les filières liées à la chasse et au cheval, Comité permanent de coordination des inspections, mars 2006,
 - Point d'étape du comité de préfiguration sur la création de l'Institut français du cheval et de l'équitation, Conseil général de l'agriculture, de l'alimentation et des espaces ruraux (CGAAER), Service de l'inspection générale de la jeunesse et des sports (IGJS), avril 2009,
 - Rapport d'évaluation de la filialisation de l'activité de Haras Nationaux Conseil Ingénierie (HNCI), service de l'Institut Français du Cheval et de l'Equitation, CGAAER, juin 2011,
 - Rapport d'audit de l'Institut français du cheval et de l'équitation et du groupement d'intérêt public France Haras, Contrôle général économique et financier, CGAAER, IGJS, décembre 2011,
 - Rapport sur l'avenir de la filière équine française, CGAAER, septembre 2012,
 - Rapport d'évaluation du potentiel de développement du cheval territorial au plan national, septembre 2012,
- Rapport sur le rôle de l'Etat dans l'encadrement de la génétique des carnivores domestiques : propositions d'évolution, décembre 2014,
- Rapport sur l'évaluation des réseaux d'élevage et de leurs modalités de financement, CGAAER, mars 2015.

Annexe 6 : Documents financiers et organisationnels



Organigramme de l'établissement



Les chiffres clés de l'IFCE en 2016

Projet de budget initial 2016 (version définitive adoptée au CA du 26/11/2015) Compte financier 2015 (en attente adoption au CA du 9/3/2016)

Compte de résultat (en M€)

CHARGES		PRODUITS	
Personnel	48,2	Subventions Etat	49,4
Fonctionnement	25,9	dont SCSP MAAF	42,1
Autres (1)	-	Autres subventions (1)	2,4
		Autres produits	21,6
TOTAL	74,1	TOTAL	73,5
Résultat : bénéfice	-	Résultat : perte	0,6

(1) les charges et produits relatifs au dispositif d'intervention au profit de la filière équine sont dorénavant gérés en compte de tiers et ne sont plus inscrits au compte de résultat.

Solde budgétaire/variation de trésorerie incluant les opérations pour compte de tiers : + 0,6 M€

Le budget initial 2016 est présenté avec un déficit de 0,6 M€ Il convient de souligner que le projet de cessions immobilières de deux haras (Compiègne et Tarbes), dont l'IFCE est propriétaire (cf. COP 2014-2017), par l'intermédiaire de SOVAFIM (opérateur spécialisé dans ce domaine), a été retiré du projet de budget initial après le pré-CA : le prix de cession de ces deux sites n'étant pas définitivement fixé entre la VNC et la valeur économique en cours d'expertise, ces cessions sont reportées à un budget rectificatif ultérieur.

Tableau de financement abrégé (en M€)

EMPLOIS		RESSOURCES	
Insuffisance d'autofinancement	-	Capacité d'autofinancement	3,4
Investissement	2,8	Autres ressources	0,6
TOTAL	2,8	TOTAL	4,0
Apport au fonds de roulement	1,2	Prélèvement sur fonds de roulement	-

Fonds de roulement – besoin en fonds de roulement – trésorerie au 31/12 (en M€)

1. Evolution (en M€)	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Fonds de roulement	12,6	5,5	7,6	6	12,8	11,3 (prév.)
Besoin en fonds de roulement	7,6	-1	-0,2	-2,3	-0,4	-1,6 (prév.)
Trésorerie	5	6,5	7,8	8,3	13,2	12,9 (prév.)

Evolution des soldes intermédiaires de gestion

Principaux soldes (en M€)	CF 2013	CF 2014	BI 2015	CF 2015	BI 2016
Production de l'exercice	19,1	17,1	16,3	16,8	?
Valeur ajoutée	1,6	0,5	-0,1	0,8	?
Excédent brut d'exploitation	-1,8	-3,1	1,3	5,1	?
Résultat d'exploitation	-3,4	-3,2	-0,1	1,4	?
Résultat net comptable	1,8	-2,4	0	2,2	-0,6

Pas de soldes calculés concernant le projet de BI 2016, en l'absence de compte de résultat détaillé. L'IFCE ne fournit les SIG qu'au moment du compte financier.

Evolution des subventions du MAAF à l'opérateur

1. Subvention MAAF 2. (en M€)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
SCSP (montant brut LFI)	42,6	41,6	40	36,9	35,6	42,3 + 0,7 (1) = 43	43,2	43,5
<i>Evolution %age Année n / (n-1)</i>		-2,3%	-3,8%	-7,6%	-3,8%	+21%	+0,5%	+0,7%
Subvention reçue (net)	42,1	40,6	38,8	36	34,6	41,8	42,1	
<i>Evolution %age Année n / (n-1)</i>		-3,4%	-4,6%	-7,1%	-4%	+21%	+0,7 %	

Le budget 2010 est le premier de l'IFCE après la fusion Haras nationaux et ENE.

(1) masse salariale des 7 ETPT transférés du programme 178 du ministère de la défense

Pour mémoire, l'évolution de la SCSP versée par le Ministère chargé des sports

3. Subvention Sports (en M€)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
SCSP (montant brut LFI)	7,2	7,2	7,2	7,3	7,6	7,9	8	nc
Subvention reçue (net)	7,2	7,2	7,1	7,1	7,3	7,4	7,4	nc

Evolution des crédits d'intervention

4. Subvention (en M€)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
montant brut LFI	7,6	6,7	4,7	4,5	5,2	5,1	5	4,9
<i>Evolution %age Année n/(n-1)</i>		-12%	-29%	-5%	+16,6%	-2%	- 2%	-2%
Subvention reçue (net)	7,6	6,3	4,3	4,2	4,8	4,6	4,6	nc
<i>Evolution %age Année n/(n-1)</i>		-16,4%	-31,6%	-2,5%	+16,3 %	-4,2%	-	nc

Evolution des effectifs

Effectifs (LFI)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Plafond LFI en ETP	1054	1005	988	938	865			
Plafond LFI en ETPT					911	879 + 7 = 886 (1)	833	793
Emplois sous plafond en ETP (budget initial)	1056	1007	966	910	865	825	785	
Emplois sous plafond en ETPT (budget initial)		1046	1009	937	911	886	825	
Emplois hors plafond en ETP (budget initial)	0	0	2	2	43	39	25	
<i>dont emplois d'avenir</i>					40	23	10	
<i>dont apprentis</i>						13	6	
Emplois hors plafond en ETPT (budget initial)	0	0	2	3	43	34	34	
<i>dont emplois d'avenir</i>					40	28	11	
<i>dont apprentis</i>						4	14	
Schéma d'emploi en ETP Correction technique		- 49	- 17	- 50	- 50	-40	-40 -13	-40
% Sch. Emplois /plafond LFI (n-1)		- 4,6%	- 1,7%	- 5,1%	- 5,3%	-4,4%	-4,5%	-4,8%

(1) 7 ETPT transférés du programme 178 du ministère de la défense (militaires accueillis en détachement à l'IFCE en 2015)

1. Les chiffres financiers-clés de l'IFCE en 2017

Grandes masses du budget initial 2017 adopté au CA du 27 février 2017

Compte de résultat (en M€)

CHARGES		PRODUITS	
Personnel	47,5	Subventions Etat	45,8
Fonctionnement	37,8	<i>dont SCSP MAAF</i>	38,3
Autres (1)	-	Autres subventions (1)	2,9
		Autres produits	39,4
TOTAL	85,3	TOTAL	88,1
Résultat : bénéfice	2,8	Résultat : perte	-

(2) les charges et produits relatifs au dispositif d'intervention au profit de la filière équine sont gérés en compte de tiers et ne sont plus inscrits au compte de résultat.

Solde budgétaire/variation de trésorerie incluant les opérations pour compte de tiers : - 0,4 M€

Le budget initial 2017 est présenté avec un bénéfice de 2,8 M€. Il convient de souligner la prise en compte, dans les ressources propres, d'un montant total de cessions immobilières égal à 4,3 M€, conséquence de la validation du périmètre par le CA et du résultat des négociations avec les collectivités territoriales intéressées par une acquisition. La SOVAFIM s'est finalement retirée du dossier fin 2016.

Tableau de financement abrégé (en M€)

EMPLOIS		RESSOURCES	
Insuffisance d'autofinancement	0,3	Capacité d'autofinancement	-
Investissement	3,9	Autres ressources	7,4
Remboursement dettes financières	3,0		
TOTAL	7,2	TOTAL	7,4
Apport au fonds de roulement	0,2	Prélèvement sur fonds de roulement	-

Les dépenses d'investissement comprennent notamment les développements informatiques de l'application SIRE (1,8 M€), les achats de chevaux (350 k€) et de véhicules pour les contrôles sanitaires (100 k€), des travaux sur les sites de Saumur et de l'Ecole du Pin (0,5 M€) et ceux orientés vers la production (456 k€). Les dépenses prévues initialement dans le cadre de la rénovation du site de Pompadour ont été retirées par rapport à la première version présentée au pré-CA du 9 novembre 2016, dans l'attente de la confirmation de financements publics. L'ensemble du projet de rénovation, dans le cadre des activités de l'association « Destination Pompadour », a toutefois été présenté pour information lors du CA du 27 février 2017.

Fonds de roulement – besoin en fonds de roulement – trésorerie au 31/12 (en M€)

Evolution (en M€)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Fonds de roulement	12,6	5,5	7,6	6	12,8	14,1	8,8
Besoin en fonds de roulement	7,6	-1	-0,2	-2,3	-0,4	1,6	-0,1
Trésorerie	5	6,5	7,8	8,3	13,2	12,5	8,9

Calcul de la trésorerie en jours avec le projet de BI 2017 (au 31 décembre 2017) :

*Trésorerie / (dépenses de personnel et de fonctionnement en CP) * 360*

$8\,870\,424 / (47\,499\,391 + 20\,681\,718) * 360 = 8\,870\,424 / 68\,181\,109 * 360 = 47 \text{ jours}$

Evolution des soldes intermédiaires de gestion

Principaux soldes (en M€)	CF 2013	CF 2014	CF 2015	CF 2016	BI 2017
Production de l'exercice	19,1	17,1	16,8	16,4	
Valeur ajoutée	1,6	0,5	0,8	1,7	
Excédent brut d'exploitation	-1,8	-3,1	5,1	1,5	
Résultat d'exploitation	-3,4	-3,2	1,4	-1,1	
Résultat net comptable	1,8	-2,4	2,2	-1,1	2,8

Pas de soldes calculés concernant le projet de BI 2017, en l'absence de compte de résultat détaillé. L'IFCE ne fournit les SIG qu'au moment du compte financier.

Evolution des subventions du MAAF à l'opérateur

Subvention MAAF (en M€)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
SCSP (montant brut LFI)	42,6	41,6	40	36,9	35,6	42,3 + 0,7 (1) = 43	43,2	39,4
Evolution % Année n / (n-1)		-2,3%	-3,8%	-7,6%	-3,8%	+21%	+0,5%	-8,8%
Subvention reçue (net)	42,1	40,6	38,8	36	34,6	41,8	36,1 (2)	38,3
Evolution % Année n / (n-1)		-3,4%	-4,6%	-7,1%	-4%	+21%	-13,6 %	+6%

Le budget 2010 est le premier de l'IFCE après la fusion Haras nationaux et ENE.

(1) masse salariale des 7 ETPT transférés du programme 178 du ministère de la défense

(2) initialement 42,1 M€ + 72 k€ (apprentissage) – 6 M€ (reprise d'AE et de CP en décembre)

Pour mémoire, l'évolution de la SCSP versée par le Ministère chargé des sports

Subvention Sports (en M€)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
SCSP (montant brut LFI)	7,2	7,2	7,2	7,3	7,6	7,9	8	8
Subvention reçue (net)	7,2	7,2	7,1	7,1	7,3	7,4	7,4	7,5

Evolution des crédits d'intervention

Subvention (en M€)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
montant brut LFI	7,6	6,7	4,7	4,5	5,2	5,1	5	4,9
Evolution % Année n/(n-1)		-12%	-29%	-5%	+16,6%	-2%	- 2%	-2%
Subvention reçue (net)	7,6	6,3	4,3	4,2	4,8	4,6	4,4 (1)	
Evolution % Année n/(n-1)		-16,4%	-31,6%	-2,5%	+16,3 %	-4,2%	-4,3%	

(1) réconciliation des dettes et des créances 2016

Evolution des effectifs

Effectifs (LFI)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Plafond LFI en ETP	1054	1005	988	938	865			
Plafond LFI en ETPT	-	-	-	-	911	886 (1)	833	785
Emplois sous plafond en ETP (budget initial)	1056	1007	966	910	865	825	785	742
Emplois sous plafond			927	890	862	822	782	

en ETP réalisés au 31 décembre								
Emplois sous plafond en ETPT (budget initial)		1046	1009	937	911	886	825	784,5
Emplois sous plafond en ETPT réalisés au 31 décembre			978	922	886	857	821	
Emplois hors plafond en ETP (budget initial)	0	0	2	2	43	39	25	11
<i>dont emplois d'avenir</i>			-	-	40	23	10	0
<i>dont apprentis Etat</i>			-	-	-	13	6	0
Emplois hors plafond en ETP réalisés au 31 décembre			3	38	33	38	21	
<i>dont emplois d'avenir</i>			-	35	30	22	3	
<i>dont apprentis Etat</i>			-	-	-	13	nc	

Emplois hors plafond en ETPT (budget initial)	0	0	2	3	43	34	34	11,2
<i>dont emplois d'avenir</i>			-	-	40	28	11	0,2
<i>dont apprentis Etat</i>			-	-	-	4	14	0
Emplois hors plafond en ETPT réalisés au 31 décembre			3	22	35	29	24	
<i>dont emplois d'avenir</i>			-	18	32	26	12	
<i>dont apprentis Etat</i>			-	-	-	nc	nc	
Schéma d'emploi en ETP								
Correction technique en ETPT		- 49	- 17	- 50	- 50	-40	-40 -13	-40 -8
% Sch. Emplois /plafond LFI (n-1)		- 4,6%	- 1,7%	- 5,1%	- 5,3%	- 4,4%	-4,5%	-4,8%

(1) Dont 7 ETPT transférés du programme 178 du ministère de la défense (militaires accueillis en détachement à l'IFCE en 2015)

Evolution de la masse salariale

Masse salariale en M€	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Budget initial	51,5	51,1	49,3	48,7	48,3	48,0	48,2	47,5
% évolution		-0,8	-3,5	-2,2	-0,8	-0,6	+0,4	-1,5
Compte financier	51,0	50,5	49,6	49,4	47,8	47,3	45,7	
% évolution		-1,0	-1,8	-0,4	-3,2	-1,0	-3,4	

2. Cessions de sites : Calendrier des ventes et échéanciers des produits financiers en résultant

F-curve1

CESSIONS	Date cession	Prix à percevoir	Modalités	ENCAISSEMENTS									
				2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
ANNECY	Oct-2013	7 400 000 €	Vente notariée		7 400 000 €								
AURILLAC Maison Village	Dec-2015	89 770 €	Vente notariée			89 770 €							
AURILLAC (terres agricoles)	Mar-2017	306 000 €	Vente en la forme administrative					306 000 €					
AURILLAC Haras	Dec-2016	0 €	Cession en la forme administrative				0 €						
BLOIS	Dec-2014	2 200 000 €	Vente notariée			2 200 000 €							
COMPIEGNE	Oct-2016	3 000 000 €	Vente en forme administrative					1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €			
COUZEIX	Jun-2014	290 000 €	Vente notariée		290 000 €								
GRAMAT	Nov-2016	80 000 €	Vente notariée			80 000 €							
HENNEBONT	Dec-2016	750 000 €	Vente notariée					750 000 €					
LAMBALLE	Nov-2016	400 000 €	Vente en la forme administrative					400 000 €					
ORLEAT	Dec-2014	195 000 €	Vente notariée			195 000 €							
POMPADOUR – La Rivière	Dec-2015	675 000 €	Vente notariée				675 000 €						
POMPADOUR – Les MONTS	Jun-2013	600 000 €	Vente notariée	600 000 €									
POMPADOUR – Ecurie neuve	Mai-2017	95 000 €	Vente notariée					95 000 €					
POMPADOUR- Parcelle/aménagement routier	juil-2016	1 500 €	Vente notariée				1 500 €						
SAUMUR – Logis Ancienne messagerie	Sept.-2015	310 000 €	Vente notariée			310 000 €							
St Lô	mai-2017	1 500 000 €	Vente en forme administrative					500 000 €	500 000 €	500 000 €			
TARBES	juil-2016	2 000 000 €	Vente notariée				1 000 000 €		500 000 €	500 000 €			

CESSIONS A VENIR

RODEZ (Parcelle agricole)
Haras de PAU-GELOS
Haras de SAINTES
Haras de VILLENEUVE-SUR-LOT

Cartographie de la filière

