

Des Haras nationaux à l'Institut français du cheval et de l'équitation, chronologie institutionnelle et culturelle des 50 dernières années*.

Pour comprendre l'Institut français du cheval et de l'équitation aujourd'hui, il est intéressant de revenir sur la chronologie des étapes institutionnelles récentes. Cela permet de discerner et de mieux comprendre les différentes cultures qui composent l'institution et orientent encore aujourd'hui son évolution.

Années 60, le renouveau du cheval

Edgar Pisani, ministre de l'agriculture (1961-1966), est à l'origine de la relance de l'intérêt pour le cheval. Il commande aux fonctionnaires des Haras nationaux « une nouvelle politique du cheval, crédible, solide, ambitieuse ». Le projet proposé par les officiers des Haras nationaux a été validé en même temps qu'a été célébré le tricentenaire du Haras national du Pin en octobre 1965.

Porté par Henry Blanc, alors chef du service des haras et de l'équitation, après avoir été en charge de la prospective du cheval en tant qu'adjoint de son prédécesseur Adrien Drion, le projet visait à déployer une véritable politique de développement de l'équitation populaire, dont le financement a été assuré par la mise en place d'un prélèvement d'environ 0,6% sur les paris des courses de chevaux. Le fond spécial ainsi constitué finançait l'administration des Haras et sa politique : achat d'étalons de toutes races, achats de jeunes chevaux confiés aux clubs hippiques, subventions à l'installation et à la vie des centres équestres, aide à la Fédération équestre française, aux ligues régionales d'équitation et au Cadre noir de Saumur.

A partir de cette date (1965), le recrutement des officiers des Haras s'effectue dans le corps des ingénieurs du génie rural, des eaux et des forêts (IGREF) car l'objectif était de relancer, moderniser et renforcer la culture et le savoir dans la vieille institution des Haras nationaux. Les deux premières nominations ont lieu en 1967, même si la fusion ne sera effective qu'en 1983. A cette époque, furent créés, le Groupement hippique national (GHN), le Poney Club de France, l'Association nationale pour le tourisme équestre (ANTE) afin de fédérer et de soutenir les professionnels et les amateurs de randonnée équestre, créant ainsi les bases des développements futurs de l'équitation.

Années 70 : renforcement de l'administration et naissance de l'Institut du cheval

A la fin des années 60, pour contrebalancer la puissante et enviée administration des Haras, un Conseil supérieur de l'équitation est créé au sein du cabinet du Premier ministre (plus tard le Conseil supérieur du cheval, supprimé en 1997), dont une des décisions fut la création de l'Ecole nationale d'équitation en 1972.

Henry Blanc est nommé en 1970 par Jacques Duhamel, ministre de l'agriculture (1969/1971), chef du service des haras et de l'équitation. A cette époque, l'administration regroupe les activités des Haras nationaux et ses deux domaines agricoles du Pin et Pompadour, celles du bureau du cheval et de l'équitation (auquel vont s'ajouter les courses un peu plus tard) et un établissement public, le Domaine de Pompadour, créé en 1946.

Sous l'impulsion d'Henry Blanc, l'administration des Haras obtient son autonomie, pour être directement placée sous l'autorité du ministre. Les territoires des circonscriptions

sont renforcés et harmonisés afin d'être davantage en phase avec la nouvelle géographie hippique : deux nouvelles circonscriptions sont créées autour de deux établissements installés, l'un aux Bréviaires, l'autre à Uzès, pour animer le développement de l'Île-de-France et du Midi, futurs grands territoires de développement hippique (« l'équitation de loisirs »). Et deux dépôts enserrés dans le tissu urbain, sont transférés en milieu rural ou périurbain, le Lion d'Angers et Aurillac.

Henry Blanc recrute les premières femmes, IGREF et officiers des Haras, Nicole Blanc, Geneviève Herpin et renforce l'encadrement en faisant appel à des ingénieurs des travaux et des techniciens spécialisés.

Jusqu'en 1982, Henry Blanc ouvre de nouvelles pistes de développement pour les Haras nationaux : informatisation des livres généalogiques, des résultats des compétitions dans toutes les disciplines, mise en place d'activités de recherche, de développement et de diffusion des connaissances, et de nombreux partenariats (Inra, INA PG, écoles vétérinaires, Institut Pasteur) pour moderniser les techniques d'élevage et d'utilisations des équidés, de conduite de la monte, de gestion des livres généalogiques,...

Pour organiser le développement de ce nouvel environnement scientifique et technique, Henry Blanc transforme l'ancien Domaine de Pompadour, en Institut du cheval, pour gérer dans ce nouvel outil à dimension nationale, les domaines et centres d'application, la station expérimentale de recherche équine de Chamberet (créée en 1972), les centres de remonte, les écoles, et aussi un nouveau service informatique, fondé en 1974, le SIRE¹, premier fichier centralisé de toutes les généalogies équines, bientôt élargi aux résultats des compétitions équestres et des courses. Ces entités seront regroupées en deux départements au sein de cet Institut, le département SIRE et le département DEFI (développement, expérimentation, formation, information).

Le nouvel Institut du cheval s'appuie sur les travaux de recherches menés dans le cadre du Centre d'études et de recherche sur l'économie et l'organisation des productions animales (CEREOPA), créé en 1969, dont une partie de l'équipe travaillant sur le cheval rejoindra l'Institut du cheval lors de sa réorganisation en 1975, date de la création de la première journée de recherche équine.

A la fin des années 70, Eric Palmer adapte les techniques de l'insémination artificielle à l'espèce équine. Cette révolution culturelle appliquée à un champion en saut d'obstacles, Galoubet, aurait pu lui permettre de conduire en parallèle deux carrières, l'une de père de reproducteur et l'autre de champion, ce qu'il n'a pu faire que successivement. Dans les années 1980, la France est la première nation à présenter une équipe en saut d'obstacles, avec des étalons menant de front les deux carrières.

La mise en œuvre de la première campagne d'utilisation commerciale de l'échographie des juments aura lieu au cours de la saison de monte 1981 dans 4 circonscriptions pilotes, Le Lion d'Angers, Le Pin, Pompadour et Hennebont. L'administration des Haras est en état de proposer à ses agents de devenir agents inséminateurs ou échographistes (formés à l'école nationale professionnelle du Pin) et commence à recruter des cavaliers professionnels pour valoriser ses étalons en compétition.

¹ Système d'informations répertoriant les équidés

Années 80/90 : Réflexions et débats autour de l'avenir du Service des Haras

Jean-Pierre Launay succède à Henry Blanc en juillet 1983. Cet économiste, polytechnicien, administrateur de l'Insee, ne vient pas du sérail mais élève quelques chevaux et juments de pur sang. Sous sa direction, les applications pour diffuser les résultats de la recherche se développent, des indices génétiques à toutes techniques facilitant la reproduction. La loi du 21 décembre 1982 dissout le corps des officiers des Haras et les « derniers » 27 officiers des Haras sont intégrés dans le corps des ingénieurs du génie rural des eaux et des forêts (IGREF).

La mise en place de la décentralisation à partir de 1982 transforme les directeurs de circonscriptions des Haras en « chef de service régional des Haras », sous l'autorité du nouveau directeur régional de l'agriculture et de la forêt, ce qui n'est pas sans créer un certain malaise parmi les directeurs des circonscriptions.

En mai 1986, François Clos, polytechnicien et IGREF, directeur du haras national de Blois et chef du service régional des haras de la région Centre, succède à Jean-Pierre Launay, en qualité de chef du service des haras, de l'équitation et des courses.

Chargé d'une mission par François Guillaume, ministre de l'agriculture (1986/1988), pour réfléchir à l'évolution de la gouvernance du monde du cheval, Henry Blanc préconise la création d'un établissement public qui maintiendrait l'unité de l'institution et la doterait d'un conseil d'administration afin d'offrir une instance de débat pour les représentants du monde du cheval. Le rapport propose également de doter cette autorité hippique unique pour le cheval, les courses et l'équitation, d'un pouvoir régalien, de contrôle et de police. Très débattue au sein du syndicat des officiers des Haras, la proposition n'a pu aboutir avant la fin de la cohabitation.

En 1988, le malaise est grandissant au sein du service des Haras : l'étalonnage privé se développe, le prix des étalons augmente, le mode de management n'a pas évolué. En même temps, l'élargissement du recrutement à des agents sans formation ni culture hippique, est de plus en plus mal vécu et contesté. Le développement de l'insémination artificielle bouscule l'organisation des circonscriptions et transforme le service de la monte. Les postes de directeurs et de sous-directeurs et de surveillants ne sont plus occupés par des officiers des Haras, dont le corps a été dissous, mais par des cadres, ingénieurs et techniciens polyvalents, du ministère de l'agriculture, mobiles d'une administration à l'autre. Parmi eux, se trouvent des ingénieurs du génie rural des eaux et des forêts, des ingénieurs d'agronomie, des ingénieurs des travaux agricoles, des vétérinaires, des techniciens de l'agriculture. Le recrutement des techniciens s'organise par des concours et se féminise. Le changement culturel est en marche.

En 1989, afin de remobiliser un personnel inquiet et insécurisé sur ses perspectives, François Clos initie une démarche participative, le projet de service, sur l'avenir des Haras, et le confie à Emmanuelle Bour-Poittrinal, récemment nommée chef du bureau de l'équitation, après avoir été sous-directrice au Haras national de Saint-Lô, puis directrice à Compiègne, unanimement désignée par ses pairs issus de l'ENGREF. S'appuyant sur un audit conduit par un cabinet externe, la nouvelle vision portée par le service des Haras s'articule autour de quatre axes : un Etat non plus régalien mais régulateur économique et génétique, le développement des activités d'élevage en lien avec les utilisations, déployées sur le tout le territoire, renforcées par une communication sur le cheval par la valorisation du patrimoine.

En 1991, le projet est formalisé autour de trois orientations : réorienter les missions en intégrant les préoccupations économiques et les aspects culturels, jouer un rôle fédérateur et développer les partenariats avec les socioprofessionnels, promouvoir les produits et les savoir-faire de l'élevage et des activités hippiques, auprès du grand public, des jeunes et à l'intérieur en s'appuyant sur une politique d'ouverture et de communication.

Au cours des années 90, le monde du cheval évolue fortement. La filière des courses se réorganise autour de deux sociétés mères (trot et galop), un groupement d'intérêt économique (GIE) est constitué entre l'Etat et les sociétés de courses pour gérer et développer le PMU, les représentants des sociétés de courses de province sont intégrés dans les instances nationales. Dans le domaine de l'équitation, l'organisation des épreuves dites d'élevage (pour les « jeunes chevaux », de 4, 5 et 6 ans) fait l'objet de tension entre les Haras nationaux et la Fédération qui entend en faire des épreuves sportives comme les autres. Un protocole d'accord signé entre les deux ministères de tutelle (sports et agriculture) en 1996 conforte le rôle des Haras nationaux. Dans le domaine de l'élevage, la diffusion des nouvelles techniques de reproduction se répand dans les campagnes et les stations de monte des Haras nationaux en sont les têtes de pont. Dans le domaine du cheval de sport, le stud book Selle Français s'ouvre au sang étranger et l'élevage du cheval de loisir est de plus en plus pris en considération.

Les pratiques du cheval se confirment et se diversifient, par le développement de nouvelles utilisations, tant sportives (endurance), que de loisirs (tourisme équestre, spectacles équestres,...) ou sociales (brigade de sécurité, cheval médiateur). Henri Nallet, ministre de l'agriculture (1988/1990), crée la journée du cheval en 1990 et invite les chevaux de trait des Bréviaires à la garden party du ministère. Une rencontre restée unique et historique est organisée au Haras national du Pin pour tous les directeurs régionaux de l'agriculture et de la forêt et des directeurs régionaux de l'environnement.

C'est aussi l'époque de la création de la Route du Poisson, par Bruno Pourchet, alors directeur du haras national de Compiègne, une course relais d'attelages de chevaux de trait entre Boulogne sur mer et Paris, et de l'organisation d'un grand carrousel des neuf attelages à quatre étalons, représentant les neuf races françaises de chevaux de trait, réunissant plus de quarante étalons et palefreniers, brigadiers, brigadiers chefs et adjudants, se produisant à Avignon, Versailles, Compiègne, la Roche sur Yon, Saumur, la Motte Beuvron, Cluny, Vincennes, Paris, etc...

Cependant, en tant que chef du service régional des Haras sous l'autorité des directeurs régionaux de l'agriculture et de la forêt, les directeurs développent leur rôle dans le tissu local. Les socioprofessionnels du monde du cheval s'organisent et prennent du poids : la Société hippique française s'ouvre aux socioprofessionnels, les délégations fédérales (sport, poney, tourisme) se fédèrent avant de fusionner complètement, les socioprofessionnels prennent en main le GHN.

Durant la décennie, 1990/1999 la question de l'évolution institutionnelle du service des Haras reste ouverte. Jusque-là, la question de son financement par le prélèvement sur les paris, n'était pas discutée. Le projet de réforme du service mené par François Clos est finalement formalisé dans le cadre d'un projet de loi d'orientation pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt, porté par Philippe Vasseur, ministre de l'agriculture (1995/1997). Le projet instituait un établissement public industriel et commercial (EPIC) « office du cheval et des haras nationaux », dirigé par un directeur général qui avait une

fonction réglementaire. Il apportait son concours au ministre de l'agriculture, pour toute question relative à l'élevage, à l'équitation et aux courses. Le projet de loi confirmait qu'une partie des ressources du futur établissement reposait sur un prélèvement sur les enjeux des paris au titre du fonds national des haras et des activités hippiques, distinct du fonds commun de l'élevage et des courses. Le futur établissement dont la mise en place devait être faite au 1^{er} janvier 1998, était examiné au Sénat lorsque la dissolution de l'Assemblée nationale en 1997 ayant entraîné un changement de majorité, y mit un terme définitif.

En 1997, Yves Berger, IGRF succède à François Clos et devient le dernier chef du service des Haras Nationaux, des Courses et de l'Equitation. Reprenant un chantier déjà largement entamé par ses prédécesseurs, Henry Blanc et François Clos, il conduit, tout en la modifiant, la réforme de cette structure en établissement public administratif.

Années 2000, vers un établissement public et un nouveau mode de gouvernance

A l'occasion d'une réforme de son administration centrale visant à réduire les effectifs, le ministre de l'agriculture, Henri Nallet, tranche et crée par décret (décret n° 99-556 du 2 juillet 1999 effectif au 1er janvier 2000), un établissement public à caractère administratif, les Haras nationaux, fusionnant l'ancien service des Haras avec l'Institut du cheval, et créant une sous-direction de tutelle au sein d'une direction de l'espace rural et de la forêt au ministère de l'agriculture. Yves Berger est nommé en juillet 1999 sous-directeur du cheval au sein de la direction de l'Espace rural et de la forêt, fonctions qu'il exerce jusqu'en 2002. Christian Ferté, ancien responsable de la communication du ministère de l'agriculture, est nommé pour 3 ans, directeur général du nouvel établissement, dont le siège a été fixé à Pompadour en Corrèze. Jean Lesne, entraîneur de trotteurs est nommé par le ministre, président du Conseil d'administration de l'établissement. Il restera président pendant toute la durée de vie du nouvel établissement public, de 2000 à 2010.

La création de l'établissement public coïncide avec la réforme de son financement à l'issue d'un vote quasi unanime de l'Assemblée nationale et du Sénat en décembre 2001. Suite à la mise en place de la Loi d'orientation des lois de finances (LOLF), les comptes spéciaux du trésor ont été supprimés. Le gouvernement met fin au fond national des Haras, alimenté par un prélèvement de 0,7% sur les paris des courses. Le budget de l'établissement public, désormais inclus dans celui du ministère de l'agriculture, devient transparent. C'est la fin d'un régime de financement exceptionnel qui échappait à tout contrôle du parlement.

Les débuts du jeune établissement sont difficiles. Tout est à construire, des fonctions administratives à créer de toutes pièces, des personnels aux multiples statuts et des équipes éclatées sur le territoire, un budget désormais contrôlé, des cultures internes plurielles, un monde du cheval en pleine évolution. Au début des années 2000, l'établissement public est composé de 23 haras nationaux, 220 stations de monte, 1 472 chevaux et 1 100 agents.

Nommée directrice générale en 2002 par Hervé Gaymard, ministre de l'agriculture (2002/2004), Emmanuelle Bour-Poittrinal trace les contours du premier contrat d'objectifs de l'établissement 2003/2008, signé en grande pompe en juillet 2003 au haras national

du Pin. Les objectifs du Contrat sont de réduire les effectifs, les stations de monte, le nombre de haras, au regard de la baisse annoncée du soutien financier de l'Etat et de la pression accrue des éleveurs privés.

Emmanuelle Bour-Poitrinal cherche à transformer la contrainte en dynamique : elle entreprend une réforme en profondeur de l'institution, tant dans son organisation interne que dans ses objectifs : diffusion du progrès technique, nouvelle organisation de l'élevage, intégration du cheval dans le développement local, nouveau mode de management interne. Les circonscriptions disparaissent au profit des secteurs, en charge de l'organisation de la monte dans les centres techniques, les anciennes stations de monte ; les haras et dépôts d'étalons deviennent des pôles hippiques dirigés par des responsables de pôle, chargés de les ouvrir sur leur environnement local ; des délégués régionaux, représentant l'établissement en région, deviennent des chefs de projet, interlocuteurs des collectivités, pour développer les activités des pôles et l'utilisation du cheval dans la société. L'établissement s'organise pour développer des recettes propres afin d'assurer le tarissement programmé de la subvention publique et le développement de ses nouvelles missions. La mise en place d'une organisation par métier et d'un fonctionnement par projet met un terme à l'ancienne organisation pyramidale et hiérarchique de l'ancien Service des haras. Le tout est couronné par l'adoption d'une nouvelle identité visuelle en 2005, qui fait passer d'un coup les symboles identitaires des Haras nationaux du XIXème au XXIème siècle.

Un regard stratégique externe posé sur l'institution en 2003 montre que la fusion des deux cultures (Haras nationaux et Institut du cheval en 1999) repose sur un intérêt unique pour le cheval et sur des éléments culturels dépassés, la cohésion sociale interne est en voie de dispersion avec une tendance à la fermeture autarcique. Une révolution culturelle est engagée avec l'objectif de faire le deuil de l'ancienne réalité culturelle et de mettre en place de nouveaux repères pour relancer l'établissement, autour d'un nouveau défi stratégique adapté au monde d'aujourd'hui : « La raison d'être des Haras nationaux est de promouvoir durablement la filière hippique dans notre société en créant de la cohésion, du progrès, de la valeur économique, sociale et culturelle », comme le souligne le premier rapport d'activité de l'établissement en 2005.

La réforme est d'envergure, elle suscitera de très nombreuses critiques (rapport Bourdin en 2006) et une incompréhension du monde du cheval, habitué à un service des Haras régaliens, autoritaire et distributeur de subventions. La posture partenariale proposée par le nouvel établissement public a été combattue en interne, par des agents peu habitués à une organisation matricielle du travail et en externe, par un environnement socioprofessionnel, mis au pied de responsabilités nouvelles.

En 2007, Emmanuelle Bour-Poitrinal est remplacée par François Roche-Bruyn, IGREF, qui cherche à renforcer la cohésion sociale en créant un échelon hiérarchique intermédiaire, entre la direction générale et les délégations régionales, 5 directions territoriales, tout en consolidant les acquis de la réforme précédente. La politique d'ouverture des Haras nationaux vers la filière du cheval est poursuivie. L'établissement met en place des comités spécialisés composés de représentants socioprofessionnels afin de construire ensemble l'avenir de chacune d'entre elles : comité d'orientation scientifique et technique, comité d'orientation Références, comité spécialisé Performance, comité spécialisé Sport, loisir, travail.

Le 11 juin 2008, le 2ème Conseil de modernisation des politiques publiques, mis en place dans le cadre de la Révision générale des politiques publiques établie en 2007, impose une double évolution aux Haras nationaux : le recentrage de ses activités sur des missions de service public (cession de l'étalonnage au secteur privé) et la fusion avec l'Ecole nationale d'équitation- Cadre noir de Saumur.

En novembre 2008, Nicole Blanc, la première femme officier des Haras, auteure d'un rapport sur l'étalonnage en 2008, pour le ministère de l'agriculture et Jacques Primault pour le ministère des sports, remettent un rapport d'audit sur l'établissement. Une lettre de mission est alors adressée à François Roche-Bruyn, directeur général des Haras nationaux et à Robert d'Artois, directeur de l'Ecole nationale d'équitation, qui préconise la mise en œuvre du regroupement des deux établissements.

En août 2009, Nicole Blanc, après avoir dirigé un comité de préfiguration pour la création du nouvel établissement, succède à François Roche-Bruyn, à la direction de l'établissement, pour mettre en œuvre la fusion.

Cheval et équitation, une fusion et une cession d'activité, l'étalonnage

Le décret n° 2010-90 du 22 janvier 2010 crée l'Institut français du cheval et de l'équitation par la fusion des Haras nationaux et de l'ENE-Cadre noir. Le président du Conseil d'administration, Jean-François Etienne des Rosaies, est nommé en juillet 2010.

Le groupement d'intérêt public (Gip) France Haras créé en décembre 2010 organise le transfert en 5 ans de 76 centres techniques et 800 étalons. 350 agents impliqués dans l'activité de reproduction doivent s'adapter en changeant de métier ou d'employeur. Jean Lesne devient le président du Conseil d'administration du nouveau GIP, composé de représentants socioprofessionnels de l'élevage et de représentants de l'Etat, et dirigé par Patrick Dehaumont.

Philippe de Guenin, ingénieur des ponts et des forêts (IPEF), succède à Nicole Blanc en avril 2010. Il augmente le nombre des directions territoriales à 10 et met en œuvre à la fois le transfert des missions historiques des Haras nationaux et la construction du nouvel établissement autour de missions recentrées. Toute l'énergie des équipes en territoire est absorbée par la question de la reprise et/ou de la fermeture des centres techniques et de la reconversion des personnels. Fin 2012, 8 centres techniques restent à transférer ou à fermer. La reproduction, cœur de métier de l'institution des Haras créée en 1665 a été transférée au secteur privé.

Christian Vanier, X-IPEF, est nommé directeur général en octobre 2012. Le deuxième contrat d'objectifs et de performance de l'Ifce pour la période 2014-2016, est en cours d'élaboration, autour de 5 grands axes : appui au sport de haut niveau, rayonnement de l'équitation de tradition française, développement de la recherche et de la formation, appui à la filière équine et aux territoires, sécurisation d'une base de référence zootechnique et sanitaire.

Diane de Sainte Foy, juillet 2013

*Cette chronologie institutionnelle a été réalisée grâce à des informations recueillies auprès de Maurice de Vaux, Alain Dassonville, François Clos, Emmanuelle Bour-Poitrinal, Emmanuel Rossier et Tanneguy de Sainte Marie. Qu'ils en soient ici remerciés.