

ifce

institut français
du **cheval**
et de l'**équitation**



ifce

Contrat d'objectifs et de performance 2014 – 2017

entre l'Etat et L'Institut français du cheval et de l'équitation

1. Introduction

Le présent contrat d'objectifs et de performance (COP) fait suite à une réflexion menée dès la fin 2012, à l'initiative des ministres chargés de l'agriculture et des sports, visant à recueillir l'expression des acteurs de la filière et des membres du conseil d'administration, sur les orientations à donner à ce tout nouvel établissement.

La décision d'engager la réforme qui a conduit à la création de l'Ifce, unique opérateur de l'État dans le domaine, a été actée lors du Comité de modernisation des politiques publiques en juin 2008, tandis que le premier COP a vu le jour dès 2011. Il posait les bases des missions clés de l'Institut, tout en conduisant la lourde réforme des Haras nationaux. C'est grâce aux résultats obtenus lors de cette première étape que l'on peut dessiner l'avenir de l'établissement en tant qu'Institut d'appui, d'expertise et de recherche, à vocation technique, dans un domaine original qui met en valeur l'usage du cheval dans toutes ses dimensions, génétiques, agricoles, environnementales, sportives et de loisir, auprès de tous les usagers.

Cet avenir est fondé sur deux traditions pluriséculaires au sein d'écoles de renom et d'une activité de recherche reconnue. Certes, l'établissement n'a plus vocation à être acteur direct des opérations d'élevage, mais il doit être présent aux côtés des acteurs économiques qu'ils soient éleveurs, simples utilisateurs ou sportifs.

Les chiffres caractéristiques de la filière montrent que celle-ci est fondée principalement sur une économie de loisirs, qu'il s'agisse des courses ou de la pratique de l'équitation sous toutes ses formes. La valorisation alimentaire est soit le fait d'une gestion de fin de vie, soit concentrée sur la production de poulains lourds dont une grande partie est exportée. Une activité d'élevage à des fins non alimentaire, mais essentiellement sportives ou de loisir, est rare et justifie un institut spécifique.

Du point de vue économique, les enjeux pour l'Etat, du développement de la filière équine sont ceux de toute activité : la production de valeur ajoutée sur le territoire, la création d'emplois et la contribution à la balance commerciale ou à la balance des paiements. Aussi, compte tenu de la forte image du cheval, la contribution de la filière équine au rayonnement de la France tant par les résultats sportifs que par le patrimoine propre à notre pays, est une dimension qui mérite en elle-même une attention de la part des pouvoirs publics. Cette image de la France comme grande nation du cheval, riche d'un patrimoine historique, est un atout qu'il convient d'entretenir et de développer.

Les principaux enjeux s'articulent autour de trois grands axes :

- la performance économique, environnementale et sociale des différentes activités qui composent cette filière complexe ;
- la capacité à trouver un nouvel équilibre relationnel entre les acteurs, compte tenu de la modification profonde du rôle de l'Etat ;
- le rayonnement de la Nation par sa performance sportive et la valorisation de son patrimoine.

Ces enjeux généraux seront déclinés en objectifs qui sont issus des concertations évoquées ci-avant, en tenant compte des évolutions constatées au cours du précédent COP.

L'établissement doit y répondre dans une posture de services dans des domaines techniques, économiques et sociaux à la filière, dont la demande doit être mieux identifiée. Les missions de l'Etat, qui lui sont confiées, concourent à sécuriser l'économie de la filière.

2. Les objectifs et actions-clés

Les orientations que doit suivre l'Ifce peuvent se résumer en grands objectifs opérationnels, qui se déclinent en actions clés et dont la mise en œuvre suppose que soient réunies des conditions de réussite.

Ces objectifs opérationnels peuvent être synthétisés comme suit :

- organiser de nouvelles modalités d'appui à la filière équine, plus pertinentes et plus efficaces ;
- accompagner le sport de haut niveau ;
- renforcer la recherche, le développement, le transfert des connaissances ; vulgariser et diffuser les résultats en vue d'une appropriation par tous les acteurs socio-économiques ;
- développer une formation professionnelle adaptée aux besoins exprimés ;
- garantir la traçabilité et l'identité des équidés ;
- valoriser le patrimoine matériel et immatériel.

Ces objectifs opérationnels permettent de mettre en relief les orientations pour l'avenir. Toutefois, ils ne couvrent pas la totalité de l'activité de l'institut, par exemple, les actions de l'établissement en matière d'insertion sociale auxquelles l'Etat accorde de l'importance. La question du modèle économique et financier des actions concourant à la réalisation de ces objectifs doit être appréciée avec soin.

2.1 Organiser de nouvelles modalités d'appui à la filière équine

Les groupes de travail ont mis en évidence le fait que la filière doit être accompagnée différemment.

Les attentes exprimées vis-à-vis de l'Ifce portent sur sa capacité à apporter une expertise technique et économique sur les problèmes d'actualité rencontrés, et à créer les conditions d'un débat serein sur les enjeux de la filière.

L'Ifce doit devenir l'instance de concertation institutionnelle des acteurs de la filière, capable d'anticiper les évolutions du secteur et de prévenir au mieux les difficultés identifiées.

Actions :

- L'Ifce assurera l'organisation d'un lieu de débat stratégique au profit de la filière, qui s'appuiera, notamment, sur les travaux des observatoires économiques et sociaux. L'Ifce sera chargé, en particulier, d'animer la réflexion avec l'ensemble des acteurs de la filière pour l'élaboration d'un plan stratégique consacré aux activités liées à l'utilisation du cheval, en complément de la réflexion menée par FranceAgriMer pour les filières agricoles relevant de sa compétence. Ce lieu de débat servira à construire la demande de la filière et à contribuer à l'émergence de nouveaux produits équestres.
- Le renforcement de l'autonomie de la filière nécessite une réflexion commune avec les organisations du secteur, notamment les maisons mères SFET et SHF, sur les actions menées par l'Ifce au profit de la filière ; une première esquisse en sera proposée avant la fin de l'année 2014 ; la construction d'un programme de développement, l'appui aux réflexions des politiques régionales mobilisant les fonds européens et la valorisation économique des produits d'élevage en feront partie ; l'accent sera particulièrement mis sur l'aide à la valorisation des équidés de sport, avec la SHF, et le développement des usages des équidés de travail avec la SFET maison mère portant cet enjeu.
- L'Ifce confortera son rôle d'organisme payeur du MAAF au profit des acteurs équins, en tenant compte du cadre réglementaire évolutif en matière d'intervention publique, à travers des procédures d'intervention plus sécurisées, transparentes et efficaces.
- L'appui à l'international est indispensable, tant pour les actions de coopération qui favorisent le rapprochement entre les pays, qu'à l'attention des acteurs économiques ; cette dernière action de l'Ifce s'effectue au sein de l'UNIC, dont l'institut est membre depuis 2013.
- Pour l'export, l'Ifce apporte son concours à la DGAL, pour ouvrir les marchés étrangers aux exportations de chevaux et de semences et aider ainsi les acteurs économiques à exporter.
- L'Ifce participe à la veille réglementaire, notamment européenne, au service de l'État et des OSP.

Les indicateurs retenus pour suivre cet objectif sont :

- Ifce, lieu de concertation institutionnelle :
 - Jalon** : création d'un comité d'orientation stratégique par le conseil d'administration début 2015, incluant les organisations représentatives du secteur.
 - Indicateurs** : nombre de réunions, nombre de sujets stratégiques débattus, taux d'aboutissement à une position de la filière.
- Conventions de partenariat et d'appui technique ANRA, maisons mères et fédérations en distinguant le niveau national du niveau régional ;

Jalon : mise en place, en 2015, d'une convention cadre avec la SHF et la SFET.

Indicateurs : montant valorisé de l'appui technique, taux global de remise.

- Appui à l'international :

Indicateurs :

- nombre de journées- hommes consacrée à la coopération
- nombre de modèles de certificats exports rédigés
- chiffres d'affaires de l'Ifce avec la clientèle internationale

2.2 Accompagner le sport de haut niveau

La mission relative au sport de haut niveau conduite par l'Ifce s'exerce dans un cadre partenarial avec la Fédération française d'équitation (FFE) et la Fédération française handisport (FFH).

En effet, ces fédérations élaborent et organisent les parcours de l'excellence sportive (PES), dispositifs validés par le ministre chargé des sports pour une olympiade, après avis de la commission nationale du sport de haut niveau, formation restreinte du Conseil national du sport.

Le partenariat avec la Fédération française de pentathlon moderne doit également être poursuivi et développé afin de renforcer la participation de l'Ifce à la préparation à l'épreuve d'équitation des sportifs de haut niveau de cette discipline.

Etablissement référent pour l'équitation dans le réseau « grand INSEP », l'Ifce doit promouvoir l'innovation dans ce domaine. L'Ifce doit apporter sa contribution aux performances des cavaliers français en développant ses capacités d'intervention, y compris en faisant bénéficier le monde équestre des bonnes pratiques et procédures d'entraînement ou de préparation développées dans les autres sports et transférables à l'équitation.

En lien étroit avec les fédérations et leurs équipes d'encadrement, les pôles implantés à l'Ifce, ou soutenus par l'établissement, notamment le pôle France jeunes, constituent des lieux prioritaires d'application de cette politique liée au sport de haut niveau développée par l'Ifce. L'accompagnement du sportif dans la logique du « double projet » est un objectif majeur du dispositif.

Actions :

- Formaliser, par convention, avec la FFE, dans le cadre de son PES en vigueur, les relations de partenariat et le programme d'actions à conduire par l'Ifce, en définissant la contribution de chacun à la conduite de ces actions et à leur réussite ;
- Formaliser et mettre en place avec les fédérations sportives (FFH et FFE) un système d'accompagnement des cavaliers pour le para-équestre avec des chevaux adaptés ;
- Capitaliser sur les compétences spécifiques des sites, en liaison avec les autres partenaires (FFE, SHF...) : CCE jeunes chevaux à Pompadour, CCE, voltige et dressage à Saumur, dressage jeunes chevaux à Rosières-aux-Salines ou au Bréviaires, CSO/CCE au Pin, endurance à Uzès, attelage ... ;
- Développer les services nécessaires à l'obtention de la labellisation « Grand INSEP » ;
- Maintenir et améliorer les conditions permettant l'accueil des pôles des PES.

Les indicateurs permettant d'évaluer la contribution de l'Ifce à la performance sportive nationale sont :

Jalon : obtenir la labellisation « Grand INSEP » dans la première vague d'établissements labellisés ;

Indicateurs :

- part des journées/stagiaire des collectifs Equipe de France sur le total des journées/stagiaires des stages sportifs organisés par l'Ifce, à compléter par un sous indicateur du nombre de journées stagiaires des équipes de France par discipline ;
- taux de réussite scolaire, universitaire ou professionnelle des sportifs de haut niveau ou espoirs inscrits en pôle à l'Ifce ;
- nombre de demandes de la FFE et nombre de demandes satisfaites par l'Ifce, dans le cadre d'une formalisation des demandes, répondant aux objectifs sportifs du PES, dans les champs de la recherche, formation et accueil technique ;
- participation aux groupes ressources et aux actions menées par l'INSEP
- nombre de jours-hommes d'expertise d'agents de l'Ifce au bénéfice du réseau

2.3. Renforcer la recherche , le développement, le transfert des connaissances et vulgariser les résultats

L'objectif est de donner aux acteurs les informations nécessaires à leur prise de décision dans les domaines génétiques, zootechniques, socio-économiques, pédagogiques et sportifs et de soutenir l'innovation.

C'est un secteur clé reconnu par la filière avec comme principaux partenaires l'INRA dans le domaine équin et l'université de Poitiers pour la biomécanique.

Le conseil scientifique joue le rôle de conseil scientifique et technique de la filière.

La diffusion des résultats est assurée par la première valorisation scientifique, la mise en ligne et par les formations. Le réseau de terrain de l'Ifce sera mobilisé et formé en vue de diffuser ces résultats et détecter les besoins de recherche. Ce réseau associe les organismes de développement nationaux ou régionaux, spécifiques ou non à la filière équine. C'est un appui à la filière, fondamental pour un institut à vocation technique. A ce titre, les opportunités offertes par le Partenariat européen d'innovation mériteront d'être explorées.

L'organisation interne doit ainsi structurer les trois fonctions :

- émergence et débat sur les questions de recherche (conseil scientifique) ;
- formalisation des résultats et élaboration du schéma de transfert des résultats vers les publics concernés (à créer) ;
- diffusion vers les publics concernés (mobilisation du réseau de terrain).

Les thèmes de référence actuels de l'Ifce sont la reproduction, la génétique, l'alimentation, la santé, la valorisation/utilisation du cheval, la biomécanique du cavalier et la pédagogie. Ces compétences seront complétées dans le domaine des systèmes d'élevage, de la socio-économie et des sciences de l'entraînement des sportifs et des chevaux.

Actions :

- Inciter le Conseil scientifique à intervenir sur l'ensemble des programmes de la filière financés par des crédits publics.

- Faciliter et améliorer la formulation des demandes/besoins de la filière, privilégier la recherche appliquée, introduire de nouvelles thématiques : sciences humaines et bien-être animal.
- Faire un retour régulièrement des projets en CA.
- Prendre l'initiative d'un projet européen, sur le bien-être animal par exemple.
- Constituer en interne une équipe dédiée au transfert de résultats.
- Mobiliser et former le réseau sur la vulgarisation.
- Renforcer le rôle de conseil et d'expertise, notamment pour développer les usages du cheval.

Les indicateurs retenus pour cet objectif sont :

Jalons :

- structuration du transfert début 2015, mobilisation et formation du réseau courant 2015
- mise en place de la réflexion sur le bien-être animal ; porter un projet à dimension européenne et internationale.

Indicateurs :

- interventions directes de diffusion de la connaissance sur le terrain mesurées par le nombre d'hommes-jours d'appui technique individuel et nombre d'hommes-jours d'appui technique collectif ; l'appui technique étant par convention une action de conseil qui n'entre pas dans le champ de la formation en tant que telle ;
- nombre de projets de recherche ;
- nombre de notes de conjonctures ;
- nombre d'articles publiés par les chercheurs de l'Ifce, suivant la méthode d'évaluation de l'ARS.

2.4. Développer une formation professionnelle adaptée

La formation est au cœur des missions de l'Institut. Elle s'appuie sur deux écoles renommées à Saumur et au Pin.

Son développement doit prendre en compte deux types de demandes du milieu socioprofessionnel : des formations de référence dans le domaine de la reproduction et de l'équitation ; des interventions ciblées pour la formation professionnelle des enseignants et entraîneurs. Elles doivent s'articuler, clairement, avec l'offre de formation existante sur le marché.

Le lien entre la recherche et la formation doit être renforcé par l'évolution des référentiels ou modules d'enseignement à la lumière des résultats de la recherche et doit contribuer au positionnement de l'Ifce comme formateur de formateurs. L'établissement de ce lien doit être un des rôles du conseil de formation, en relation avec le conseil scientifique.

Les secteurs de référence développés sont les techniques d'élevage (reproduction, sélection) et l'accès à l'équitation de haut niveau. Les formations aux métiers du cheval sont poursuivies, notamment pour celles qui emportent une dimension patrimoniale.

Actions :

- Développer le rôle « École supérieure du cheval et de l'équitation » de l'établissement, organisme de référence, en y créant une formation spécifique au travail à pied et en main, et mettre en place une formation au métier d'écuyer ;
- Développer la formation continue des enseignants en liaison avec les comités régionaux de la Fédération française d'équitation en concertation avec la direction technique nationale de la FFE ;
- Favoriser la formation des cadres intervenant pour la pratique des personnes en situation de handicap, en liaison avec les fédérations françaises handisport et du sport adapté ;
- Donner une valence internationale, par la maîtrise de l'anglais, aux formations initiales ;
- Redéfinir l'offre de formation pour la clientèle internationale, dont la vocation est le rayonnement de l'équitation et de l'élevage français ;
- Consolider le réseau d'écoles d'attelage.

Les indicateurs retenus pour suivre cet objectif sont :

Jalons :

- mise en place d'une formation sur le travail en main et à pied et d'une formation d' « élève écuyer » à la rentrée 2015 ;
- rénovation des formations internationales pour la rentrée 2015.

Indicateurs :

- nombre de personnes admises en formation/nombre de demandes (par type de formation) ;
- recettes de formation/ETPT consacrés à la formation ;
- recettes de formation/masse salariale formation ou recettes de formation/dépenses de formation ;
- nombre de journées de formation en lien avec les fédérations sportives/nombre total de journées formation (sous indicateurs : nombre de journées formation pour FFE, pour FFH, pour FFSA, taux d'insertion des apprenants.

2.5. Garantir la traçabilité des équidés et structurer les données

Le SIRE est un outil au service des races et de la filière. La rénovation du SIRE pour répondre aux évolutions réglementaires et sanitaires, déjà engagée, se poursuit. Elle nécessite de passer d'un modèle centré sur le cheval identifié, à un modèle gérant non seulement les équidés, mais aussi les lieux et les personnes.

Outil original, au sein d'un contexte européen structuré par les races, dont l'appartenance n'est pas figée, c'est un véritable atout pour la production d'indices génétiques et le suivi des programmes de performances. Il doit continuer à offrir des services de base aux associations de race à un coût compétitif, tout en développant des options spécifiques pour répondre à des besoins particuliers. La mise en place des outils de caractérisation phénotypique est une étape supplémentaire au service de l'élevage.

Il importe de poursuivre les services à l'utilisateur final, qu'il soit vétérinaire, éleveur, propriétaire ou cavalier.

Les échanges de données avec d'autres systèmes d'information (Courses, FFE, SHF, SFET..) font partie des pratiques françaises. Il importe de conserver cet état d'esprit coopératif, véritable atout compétitif pour la filière.

Le pilotage de ce dispositif par le comité SIRE est un gage d'adéquation avec les différentes préoccupations des acteurs socioprofessionnels.

Actions :

- Assurer le rôle de base de référence des équidés, des détenteurs et des données génétiques ;
- Assurer une mission de police de l'identification des équidés, sur la base des instruments juridiques mis en place (Loi d'avenir de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt et ordonnance prévue par cette loi), dont la couverture territoriale sera un atout majeur ;
- Consolider l'orientation de SIRE comme base de données zootechniques permettant l'élaboration d'outils et de services ;
- Développer/intégrer les services particuliers aux organisations équines, en particulier les organismes intervenant dans la sélection ;
- Poursuivre le travail d'appui au MAAF pour l'élaboration, la négociation ou l'application des réglementations de niveau national et communautaire ;
- Identifier les mutualisations possibles avec les systèmes d'information de suivi des animaux de rente (identification, traçabilité, suivi génétique...) et les autres systèmes d'informations équins.

Les indicateurs retenus pour suivre cet objectif sont :

Jalon :

- donner au comité SIRE le statut de comité d'orientation au sens de l'article R 653-24 du code rural.

Indicateurs :

- qualité du système : taux de disponibilité de la base, taux d'appels téléphoniques servis, délais moyens de délivrance des documents avec dossiers complets ;
- contrôles : taux de réalisation du plan de contrôles annuel ;
- volume (nombre de lignes) échangé avec les autres systèmes d'information de service public ou privé.

2.6. Valoriser le patrimoine immatériel et matériel

La dimension patrimoniale porte l'identité historique de l'établissement.

Le patrimoine immatériel est constitué des savoir-faire relatifs aux métiers du cheval, de la conduite d'attelages traditionnels et de la pratique de l'équitation de tradition française portée par le Cadre noir, pour laquelle l'Ifce assume la responsabilité de la valorisation du label UNESCO « patrimoine culturel immatériel de l'humanité » au profit de la filière équestre française.

2.6.1. L'équitation de tradition française

La dimension patrimoniale du Cadre noir porte les valeurs de l'établissement et contribue directement à son aura et à sa notoriété. Toutefois, des concours externes sont indispensables pour en préserver les conditions matérielles d'expression et pour en développer le rayonnement international.

L'activité de représentation du Cadre noir, dont l'image valorise l'ensemble des activités de l'institut, sera développée en recherchant un modèle économique novateur qui pourra mobiliser des participations externes.

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 :

- recettes liées aux représentations du Cadre noir (droits d'entrée, cachet, sponsorat, mécénat, droits de reproduction et de diffusion...);
- taux de couverture des dépenses du Cadre noir par des recettes externes (hors subventions).

2.6.2. Les savoir-faire métiers des Haras nationaux

La réforme de l'étalonnage public a conduit nombre d'agents à se réinvestir dans les métiers traditionnels des Haras nationaux et à développer des actions de valorisation des sites. Parmi, les savoir-faire particulièrement reconnus et recherchés par le grand public, on peut distinguer la sellerie-bourrellerie, la maréchalerie et l'attelage.

Actions :

- Diffuser les savoir-faire métiers des « Haras nationaux » : maréchalerie, sellerie, bourrellerie, attelage et déclinaisons utilitaires, par la présence dans le réseau, la formation et la production interne (selles à la française, brides...).

Les indicateurs retenus pour cet objectif sont :

- nombre de jour-stagiaire pour la sellerie et la maréchalerie ; nombre d'apprentis accueillis ; valeur de la production interne.

2.6.3. Le patrimoine matériel mobilier et immobilier

Le patrimoine matériel porte sur les Haras nationaux et des biens mobiliers comme les voitures hippomobiles. Le maintien de ce patrimoine par l'Ifce seul n'est plus possible. Il faut donc engager une double démarche de valorisation territoriale et de conservation de l'identité des sites, avec des partenaires publics ou privés.

- Immobilier

Les questions immobilières sous-tendent de manière forte les modalités de mise en œuvre des missions en pleine évolution de l'Ifce et les conditions de l'équilibre de sa gestion financière.

L'établissement devra procéder à la révision de son **Schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) à partir de juin 2015.**

Préalablement une double action sera mise en œuvre :

- mener au cours du premier semestre 2015 de façon proactive les discussions avec les collectivités territoriales ou, le cas échéant, des partenaires privés en vue de conclure avec eux, avant le 31 décembre 2015, des projets de sites reposant sur une valorisation

économique raisonnable de ces transferts et en particulier des moyens humains et immobiliers ; un premier bilan sera présenté mi-2015 ;

- implanter les équipes de l'Ifce en territoire dans des lieux qui, idéalement, regroupent les acteurs de la filière (CRE, Conseils des chevaux, associations d'éleveurs...) et des équipements sportifs, constituant des pôles régionaux ; ces lieux peuvent être des haras actuels.

Faute d'accord ou de partenariat au 31 décembre 2015, les sites qui ne sont pas à vocation nationale et dont l'Ifce est propriétaire, devront être vendus. Pour les sites pour lesquels l'Ifce n'est pas propriétaire, l'établissement devra procéder à la rationalisation des conditions matérielles et financières en cohérence avec ses activités, de façon à générer des économies de fonctionnement significatives.

Pour mener à bien cet objectif, l'Ifce recherchera l'appui, sur le moyen et long terme, de compétences extérieures disposant des savoir-faire en matière d'ingénierie immobilière et patrimoniale (expertise juridique et financière, recherche de partenaires, compétences techniques diversifiées).

Les indicateurs retenus pour cet objectif sont :

Jalon :

- mise en place d'un cadre de référence de valorisation des sites « Haras nationaux » et définition d'une politique de mise en valeur du patrimoine hippomobile courant 2015 ;
- bilan des discussions avec les collectivités en juin 2015 ;
- état des conventionnements fin 2015.

Indicateurs :

- nombre de sites intégrant le réseau « Haras nationaux » ;
- nombre de voitures hippomobiles exposées ;
- nombre de partenariats signés selon les principes du COP ;
- coût salarial par site ;
- dépenses de fonctionnement par site ;
- surface totale par site déclinée selon le type d'usage par bâtiment et selon l'évolution des effectifs.

2.6.4 Accompagner la création de l'EPA « Haras national du Pin »

La loi d'avenir agricole a prévu la création d'un nouvel établissement public d'État, associant les collectivités territoriales à la gestion de ce haras prestigieux. Les missions de l'Ifce sur ce site sont encouragées, et l'Institut participera à la mise en place de cet EPA.

Compte tenu de la trajectoire en effectif de l'établissement, il est envisagé que l'Ifce mette à disposition des effectifs dans la limite du sous plafond annuel d'emplois mentionné au 3.4.

3. Les conditions de la réussite

Les orientations définies ci-avant dessinent les contours d'un institut, opérateur de l'Etat, recentré sur l'appui aux opérateurs de la filière et l'exercice de missions régaliennes. Il importe que la mutation soit engagée rapidement pour rendre lisible l'établissement, non seulement en externe vis-à-vis de ses partenaires, usagers et clients, mais également en interne afin de mobiliser les agents sur les missions d'avenir.

Les conditions de la réussite du présent contrat d'objectifs sont :

- communiquer sur les nouvelles missions de l'établissement en interne et en externe ;
- redéfinir les missions et les modalités d'intervention du réseau territorial ;
- mobiliser et accompagner les agents, notamment par la formation, sur le nouveau projet ;
- concevoir et développer des outils de gouvernance propres à assurer la soutenabilité financière globale de l'établissement et à entretenir un dialogue social de qualité.

Le recentrage sur certaines missions historiques de l'Ifce et le développement d'une nouvelle offre en faveur des acteurs de la filière équine et des acteurs de l'équitation sportive et de loisirs supposent qu'une communication claire et ciblée soit diffusée. Au-delà des supports de communication traditionnels (site internet, production de plaquettes, brochures et lettres), les nouvelles orientations de l'établissement doivent être expliquées, en externe, dans le cadre de rencontres et séminaires ; en interne, à travers les instances de dialogue social et l'organisation de réunions régulières d'information des personnels (cf. infra « un projet pour l'établissement et chacun de ses agents »).

3.1. Une présence redéfinie en territoire

L'Ifce doit redéfinir sa présence territoriale. En effet, pour développer la plupart des actions correspondant aux missions qui lui sont attribuées, il doit déployer un dispositif opérationnel sur le territoire qui décline localement les fonctions de « l'institut, à vocation technique, d'expertise et de recherche ». Ceci conduit à renforcer les équipes techniques d'appui, de formation, d'expertise et de contrôle, et à réduire les activités d'animation des sites.

Les activités, qui correspondent à ces fonctions, sont définies sous le vocable « d'antenne régionale de l'Ifce » et regroupent : la formation, le conseil, l'information (points équi infos), l'aide au recrutement (équiresources), l'assistance à projets, les contrôles d'identification, l'appui aux acteurs de la filière y compris par la diffusion des résultats des travaux de recherche de l'institut,... Ces activités ne conduisent ni à entretenir des effectifs de chevaux (sauf ceux nécessaires aux supports pédagogiques, à la recherche, au sport de haut niveau et à l'activité de représentation du Cadre noir), ni à gérer d'importantes infrastructures.

En complément à ces activités, l'établissement met en œuvre son savoir-faire en matière d'organisation d'événements sportifs de niveau national et international sur des sites aux infrastructures adaptées, dont l'exploitation correspond à un large intérêt collectif. Le volume et les conditions d'organisation de ces événements doivent être définis pour aboutir à un modèle économique globalement équilibré, ceci valant également pour le site siège de Saumur.

Cette approche conduit à redéfinir la place et le rôle attribués aux sites des Haras nationaux. S'il semble indispensable que l'Ifce maintienne, ou joue un rôle très actif, dans les Haras nationaux à forte image (Le Pin, Pompadour), il ne lui est plus possible d'entretenir l'ensemble du réseau actuel qui ne correspond plus à ses besoins. Toutefois, sa présence en territoire est indispensable.

3.2. Un projet pour l'établissement et chacun de ses agents

La traduction opérationnelle des objectifs et actions du présent Contrat d'objectifs et de performance fera l'objet d'un projet d'établissement qui devra garantir la cohérence, la structuration et l'explicitation interne de la mutation engagée. Ce projet d'établissement a fait l'objet d'un séminaire des cadres pour une rédaction définitive après signature du COP, soit fin 2014 ou début 2015. Le temps de maturation du COP a été mis à profit en interne pour initier ce travail. Les instances paritaires existantes devront être parties prenantes dans la réflexion à mettre en place.

De même, il importe que chaque agent trouve sa place dans ce projet, avec des missions clairement définies par référence aux orientations du COP. Il est donc nécessaire de maintenir l'effort de formation continue pour développer de nouvelles compétences, et d'accompagner les agents dans leur évolution professionnelle, comme c'est le cas depuis la création de l'Institut.

Les nouvelles missions correspondent souvent à une augmentation de la technicité et du niveau de responsabilité de ceux qui s'y engagent. Un plan particulier de requalification statutaire doit être défini pour accompagner le projet d'établissement.

Dans cette perspective, il appartient à la direction générale de l'Ifce de concevoir et mettre en œuvre une véritable démarche de GPEC (cf. infra).

Les personnels de l'Ifce ont été fortement impliqués dans les profonds changements opérés pendant ces dernières années depuis la création de l'établissement et notamment, le transfert de la mission d'étalonnage public vers les professionnels de la filière. Dans un cadre contraint de réduction des emplois, la poursuite de la restructuration de l'Institut autour de ses missions régaliennes nécessite un management affirmé de ses ressources humaines.

Actions :

- Etablir un projet d'établissement, pour fin 2014-début 2015, qui arrête les modalités pratiques d'intégration des orientations du COP, en terme organisationnel et de planification de l'action ;
- Redéfinir les cibles ETP/ETPT par site et par bloc de missions en fonction de cette évolution et de la trajectoire impulsée à l'établissement ;

Les indicateurs pour ces actions sont :

Jalons :

- présentation du projet d'établissement au CA de l'Ifce en mars 2015 ;

Indicateurs :

Les modalités de conduite du changement :

- nombre de réunions d'information organisées dans l'année et par site et le taux de participation des personnels à ces réunions ;
- fréquence de diffusion ou de mise à jour des supports internes (site intranet, plaquettes, lettre interne, ...) ;
- nombre de propositions de mesures formulées par les agents et le taux de mise en œuvre ;
- Nombre d'ETPT annuels et d'ETP au 31 décembre de chaque année du COP, par site et par mission ;
- Nombre détaillé d'ETPT annuels et d'ETP au 31 décembre de chaque année du COP, par catégorie statutaire, pour chaque mission et site.

3.3 Favoriser une gestion maîtrisée de l'établissement et s'assurer de sa bonne gouvernance.

3.3.1 Pilotage et gouvernance

La performance d'un établissement se mesure à l'atteinte des objectifs stratégiques fixés. Elle s'évalue également sur sa capacité à mettre en place une stratégie de gouvernance et une

gestion des risques financiers. Cette exigence se pose avec une acuité toute particulière dans un contexte financier difficile et de recentrage d'activité. L'Ifce mettra en place un plan d'action visant à mettre l'organisme en conformité avec le décret n°2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique.

Les objectifs stratégiques sont déclinés en objectifs opérationnels, de reporting et de conformité. L'établissement poursuivra le déploiement du contrôle interne sur les processus comptables et financiers, mais aussi sur les processus sensibles : RH, accueil du public et systèmes d'information.

L'Ifce s'inscrit dans une démarche stratégique en matière de gouvernance et de maîtrise des risques. Le pilotage de la performance de l'Ifce s'appuie sur un dispositif structuré qui va encore s'améliorer sur certains aspects :

- Vision stratégique sur des éléments-clés du support de l'établissement :

Schéma directeur du système d'information pour la période 2014-2017 : il définit et planifie les évolutions à apporter pour faciliter le déploiement des orientations stratégiques en y intégrant les directives interministérielles mais également les moyens à mettre en œuvre ;

Schéma pluriannuels de stratégie immobilière : il pose un diagnostic du patrimoine immobilier et les orientations stratégiques ;

- Le contrôle budgétaire (suivi des écarts prévu/réalisé) :

- Le contrôle de gestion (comptabilité analytique, tableau de bord centralisé, «traqueur» d'économie) : il se traduira par la poursuite du dialogue de gestion entre la direction générale et les responsables budgétaires. Cela permet d'apprécier la performance économique des unités budgétaires et de valider leur budget en dépenses et recettes, ainsi qu'en plafond d'emploi.

- Le contrôle interne est en cours de déploiement :

- La démarche de contrôle interne comptable et financier a permis d'élaborer une première cartographie des risques en 2011 avec des plans d'action associés. Des résultats sensibles ont déjà été obtenus, des gains significatifs sont encore attendus ;

- Concernant les autres processus (RH et SI en particulier), le dispositif vient d'être lancé.

- L'audit interne permet d'évaluer la gouvernance de l'établissement tant au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel dans tous les domaines. Il répond par ailleurs aux recommandations des organismes de contrôle qui sont essentiellement le CGEfi et la Cour des comptes. Ces contrôles sont l'occasion d'approfondir des points particuliers de gestion. Les recommandations font l'objet d'une prise en charge systématique par l'établissement, le suivi formel de celles-ci reste à parfaire.

Jalons, actions-clés et indicateurs.

- Finaliser la comptabilité analytique :
 - parfaire la connaissance des coûts du site de Saumur, en mettant en place un dispositif fiable d'affectation de la masse salariale aux programmes ;
 - indicateur : résultats de comptabilité analytique par activités significatives.
- Déployer le contrôle interne sur les processus comptables et financiers (CICF), RH et Systèmes d'information :

- cartographier les processus ;
- affiner la cartographie des risques ;
- mettre en place les plans d'actions ;
- ouvrir les principaux risques ;
 - indicateur : état d'avancement des plans d'action par la transmission annuelle aux ministères de tutelle des éléments permettant de s'assurer de la mise en œuvre des risques comptables et financiers, et présentation au Conseil d'administration.
- Adapter les systèmes d'information comptables et financiers au décret du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publiques :
 - indicateur : déploiement du système d'information au 1^{er} janvier 2016.
- Mettre en place les recommandations provenant des audits internes et externes :
 - indicateur : état d'avancement des recommandations présentées au Comité d'audit interne.

3.3.2 **Ressources humaines**

Dans un contexte de forte restructuration de l'établissement, la nécessité d'une politique volontariste de formation professionnelle s'impose, au service d'une gestion prévisionnelle des compétences. L'Ifce exploitera les possibilités d'offres de formation mutualisée sur le plan interministériel.

Une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sera mise en place afin d'éviter de décider dans l'urgence des opérations ponctuelles de reconversion professionnelle des agents sans visibilité sur leur pérennisation. Elle devra reposer sur :

- un recensement des savoir-faire, par le biais de l'actualisation des fiches de poste de travail, notamment dans le cadre de l'évaluation annuelle des agents, et ses prolongements (objectifs assignés) ;
- un suivi des risques de perte potentielle des compétences-clefs relatifs à certains métiers identifiés au sein de l'établissement (départs simultanés en retraite d'une classe d'âge, mobilités) ;
- une anticipation de nouvelles compétences liées à des missions émergentes.

Cette politique sera conduite dans le respect des plafonds et schémas d'emplois alloués à l'établissement et en coordination avec les tutelles ministérielles.

Conformément à ce qui a été dit précédemment sur l'évolution de la cartographie territoriale de l'Ifce, il convient de dresser un état prévisionnel des missions pour chaque site, susceptible d'évoluer de 2015 à 2017. En application du schéma d'emplois assigné à l'Institut pendant cette période, cet état prévisionnel doit être complété par une dotation en personnel, permettant à terme de réaliser avec efficacité les missions régaliennes. Une déclinaison par catégorie statutaire permettra de visualiser le niveau d'encadrement pour chaque site, et établir des prévisions de consommation de masse salariale sur la base d'un coût moyen standardisé par catégorie.

L'établissement mettra en place une gestion dynamique des compétences et des parcours de ses agents et assurera la fluidité des mobilités entre l'Ifce d'une part, le ministère et les autres établissements publics sous tutelle d'autre part.

L'Ifce poursuivra les actions entreprises en matière de déprécarisation des agents non-titulaires (dispositif Sauvadet), et tiendra informé les tutelles de l'état des provisions financières permettant l'indemnisation pour départ volontaire ou en raison de la restructuration territoriale.

L'Ifce veillera à l'application du protocole du 8 mars 2013 d'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique. Il mettra également en œuvre un plan de prévention des risques psychosociaux, et confirmera son engagement en faveur de l'insertion des personnes handicapées. L'établissement veillera à conduire l'ensemble de ces démarches dans un dialogue social de qualité.

Actions :

- Définir les missions de chaque agent en fonction des missions propres à l'Ifce sur le long terme, et la participation au projet local ; le traduire dans la fiche de poste ; élaborer une politique de gestion des emplois et des compétences structurée (GEPEC) ;
- Arrêter un plan de requalification pour les agents de catégories C et B exerçant des missions relevant de la catégorie immédiatement supérieure.₂

Jalons :

Mise en place d'une GPEC mi-juin 2015

Indicateurs :

Le dialogue social et le bien-être au travail :

- nombres des réunions des comités techniques de l'établissement
- nombre de réunions des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail par rapport aux obligations réglementaires
- nombre de réunions de la CAP, de la CCP, de la commission consultative d'aide et de secours
- nombre de réunions avec les organisations syndicales, nombre de groupe de travail intersyndical
- taux de suivi des plans d'actions H et S
- pourcentage des agents ayant suivi une formation à la santé et à la prévention des risques ;
- taux de visite à la médecine du travail par agent
- nombre de jours d'arrêts maladie et nombre d'accidents du travail ;
- pourcentage d'agents ayant subi un accident du travail par rapport à l'effectif par catégorie statutaire ;
- élaboration d'un plan de prévention des risques psychosociaux fin 2015
- nombre total d'ETPT annuels par catégorie statutaire A – B – C ;

Situation statutaire du personnel dans le cadre du plan de requalification :

- nombre d'agents passant de C en B ;
- nombre d'agents passant de B en A ;
- pourcentage des agents ayant suivi une formation professionnelle continue « métiers » par rapport au total, avec détail par catégorie statutaire ;
- pourcentage du coût total de la formation par rapport à la masse salariale.
- situation statutaire du personnel dans le cadre du processus de déprécarisation :

- nombre d'agents titularisés par catégories et filières

3.3.3 Maîtrise des dépenses de fonctionnement

Des investissements de nature informatique, que ce soit en matériels ou en logiciels, cadrés par un schéma directeur des systèmes d'information, vont accompagner la mise en place des nouveaux modes de fonctionnement et de gestion des procédures et permettre la réalisation des plans d'actions.

Enfin, les outils de suivi des activités et des dépenses vont être renforcés.

L'établissement poursuivra ses efforts afin de rationaliser ses dépenses et rechercher des gains d'efficacité à tous les niveaux de ses opérations, conformément aux trajectoires financières fixées dans le cadre des lois de finances. La tarification des prestations, faisant l'objet de conventions générant des ressources externes, prendra en compte les coûts complets.

Les restitutions de la comptabilité analytique permettront de vérifier a posteriori la maîtrise de ces charges de fonctionnement.

Afin d'accompagner les responsables budgétaires dans la réduction des coûts, l'Ifce a mis en place, courant 2014, une démarche « traqueur d'économies ». Un groupe de travail ad hoc est constitué de neuf personnes issues de fonctions opérationnelles et supports.

Parallèlement, l'Ifce poursuivra sa gestion budgétaire prudente : 70% des crédits de fonctionnement sont alloués en début d'année, une fraction de 20 % est accordée en septembre selon l'atteinte des objectifs d'activité et de chiffre d'affaires, et le solde éventuel versé en fin d'année.

Jalons, actions clés et indicateurs.

- Pérenniser la démarche « traqueurs d'économies » afin de réduire les coûts :
 - établir une cartographie des achats chaque année ;
 - réaliser une revue de tous les postes d'achats (fonctionnement et équipements investis) ;
 - déterminer les plans d'actions : moins acheter et/ou ne pas acheter ;
 - indicateur : mesurer les gains obtenus via un tableau de bord spécifique ;
 - ratio dépenses de fonctionnement décaissables/ressources externes (taux de couverture) ;
 - ratio précédent décliné par activité marchande, conventions particulières (FFE, ...).
- Accentuer les achats mutualisés : Cf 3.3.4

3.3.4 La politique d'achats

La politique d'achats de l'Ifce vise à un meilleur suivi des dépenses et à plus de performance au travers de 3 grandes thématiques :

- la recherche systématique d'économies ;

- le plan pluri-annuel d'actions d'achats pour une plus grande professionnalisation ;
- la participation aux réseaux ministériels ou interministériels d'achats, permettant de bénéficier des opportunités de mutualisation et d'un échange de bonnes pratiques.

Un plan pluri-annuel d'actions d'achats sera élaboré et transmis au SAE et au MAAF au plus tard le 31 janvier 2015 ; ce dernier identifiera les gains d'achats prévisionnels à réaliser. Par ailleurs, l'Ifce participe au réseau interministériel mis en place par le MAAF afin de bénéficier des opportunités de mutualisations lorsque cela est pertinent et des échanges de bonnes pratiques.

La cartographie des achats, examinée à travers le suivi des évolutions des postes de dépenses, permettra de vérifier le respect des seuils de marchés et de décider la mise en place de ceux-ci.

Indicateurs :

- % de marchés consommés
- % des contrats revus

Jalons : notes à diffuser en 2015 :

- mutualisation des moyens
- économies de fluides
- révision des contrats de maintenance
- continuité de la réforme du parc automobile

Pour améliorer les procédures, un guide achats va être rédigé et diffusé à l'ensemble des responsables budgétaires, pour rappeler les principaux repères en matière de marchés publics et préparer l'orientation de la future GBCP en matière de commandes et de paiements.

Les achats hors procédures de marchés continueront à faire l'objet d'une mise en concurrence systématique. Les dépouillements des marchés dont les dépenses sont les plus importantes feront l'objet d'un choix collectif grâce à la réunion d'une commission des marchés.

Enfin, les efforts se focaliseront sur le suivi des codes clés marchés qui permettent une vision unique de tous les achats de même nature de l'établissement, afin d'abaisser les coûts par la massification des achats.

Jalon :

- création du guide achats en 2015

Indicateurs :

- nombre de commissions de marchés
- nombre de marchés nationaux.

La participation au conseil des systèmes d'information du MAAF va permettre l'intégration de l'Ifce au futur marché de la téléphonie de l'État. Par ailleurs, la participation au réseau AÏDA, issu du service des achats de l'État, apportera connaissances et outils pour améliorer les achats de l'Ifce, notamment en matière de groupement de commandes ou de mutualisation de certains contrats de maintenance, et ceci dans la continuité des marchés nationaux auxquels l'Ifce participe déjà (marché de carburants du ministère de la défense).

De façon plus générale, le recours aux marchés mutualisés est une voie d'économie pour les achats.

Actions :

- Renforcer la mutualisation des achats dans le cadre des marchés interministériels ;
- Elaborer un plan d'actions d'achats pluriannuel à transmettre au SAE et au MAAF avant le 31 janvier 2015 ; ce dernier identifiera les gains d'achats prévisionnels à réaliser.

Indicateurs :

- mesurer la part du montant des achats effectués dans le cadre d'un processus mutualisé : pourcentage de marchés publics mutualisés hors IFCE ;
- gains réalisés en terme d'achats.

3.4 Le respect des trajectoires de moyens apportés par les tutelles (subventions et plafonds d'emplois).

Les plafonds d'emplois et les subventions pour charge de services publics ou dotations en capital relèvent de la loi de finances annuelle.

En 2015, une dotation revalorisée a été allouée dans l'hypothèse d'une mise en œuvre des orientations du présent contrat d'objectifs et de performance.

La trajectoire prévisionnelle des effectifs est établie sur un schéma d'emploi de – 40 ETP par an.

Les indicateurs sont des indicateurs de suivi :

- taux de réalisation budgétaire. Il correspond au rapport entre le total des dépenses et des recettes effectivement constatées et les montants correspondants inscrits au budget ;
- évolution de l'excédent brut d'exploitation ;
- plafond d'emploi pour les MAD de l'EPA « Le Haras national du Pin » pour lequel la baisse appliquée est parallèle à celle des emplois en territoire de l'Ifce :

-	2014 :	36,3	ETP
-	2015 :	33	ETP
-	2016 :	30,25	ETP
-	2017 :	27,5	ETP

4. Une ambition pour l'avenir

La première phase de la construction de l'Ifce, nouvel établissement, a été rendue difficile par le contexte de mutations profondes dans lequel elle se déroulait : repositionnement fort de l'État, tension budgétaire, mobilisation de l'établissement sur la défaisance. En outre, la dispersion des sites et une tradition ancrée d'autonomie, n'a pas facilité la création d'une culture commune aux différentes composantes.

Cependant, les richesses internes sont réelles et reconnues et s'appuient pour partie sur une tradition d'excellence sportive et de représentation via le Cadre noir qu'il convient d'exploiter en la modernisant. Le risque de voir s'évanouir ce capital de connaissances et de savoir-faire conduit à orienter résolument l'Ifce dans son rôle d'Institut, au sens d'un lieu de construction de la connaissance, utile aux acteurs socioprofessionnels, et de diffusion de celle-ci : connaissance, transfert, appui, expertise et formation sont les mots-clés à retenir.

La définition de cette nouvelle cible, qui s'appuie sur des missions (recherche, formation, base zootechnique) et une implantation territoriale profondément remaniées, suppose également une organisation interne adaptée pour être capable de satisfaire les demandes et attentes des

partenaires de l'Ifce. La réussite de cette évolution conditionne l'action à long terme de l'Ifce et sa pérennité. Elle ne pourra se construire qu'avec l'ensemble des acteurs de la filière.

Pour conforter les trajectoires d'évolution définies par ce COP, 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), et le cas échéant, inspection générale de l'administration (IGA)) sera diligentée pour apprécier l'adéquation entre les prestations proposées par l'Ifce et les attentes de ses différents partenaires, pour identifier les atouts de l'établissement et les pistes d'amélioration, et pour évaluer leurs conditions de mise en œuvre.

La profonde transformation de l'établissement est en elle-même motivante, car elle s'insère dans l'évolution générale d'une filière équine confrontée à d'importants défis pour l'avenir. Le présent contrat d'objectifs engage résolument l'Ifce dans cette voie.

Fait à Paris, le 11 DEC. 2014

Le ministre de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt, porte parole du gouvernement



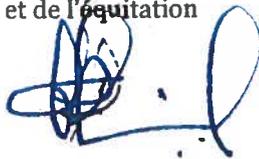
Stéphane Le Foll

Le secrétaire d'Etat aux sports



Thierry Braillard

Le président du conseil d'administration de l'Institut français du cheval et de l'équitation



Olivier Klein

Le directeur général de l'Institut français du cheval et de l'équitation



Christian Vanier