

ifce

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



MINISTÈRE
DE L'AGRICULTURE
ET DE
L'ALIMENTATION



MINISTÈRE
DES SPORTS



Contrat d'objectifs et de performance 2018-2022
entre l'Etat et l'Institut français du cheval et de l'équitation

« L'expertise au service des acteurs de la filière équine »

Le contrat d'objectifs et de performance (COP) de l'Institut français du cheval et de l'équitation (IFCE) est passé entre l'établissement public et ses deux ministères de tutelle : le Ministère de l'agriculture et de l'alimentation et le Ministère des sports. Etabli pour une durée de 5 ans, c'est une feuille de route stratégique qui fixe les orientations, les principaux objectifs à atteindre et un cadre indicatif de moyens pour y parvenir.

Pour préserver son caractère stratégique, le document est volontairement restreint à une vingtaine de pages et comprend une quinzaine d'indicateurs clefs à suivre sur la durée de réalisation.

Ce Contrat d'objectifs et de performance permettra d'engager un nouveau projet d'établissement en 2018. Le projet d'établissement vient compléter le COP par un plan d'actions concret et un projet d'organisation de l'établissement.

Sommaire

1- Une vision stratégique pour l'IFCE : accompagner les mutations de la filière équine et mettre son expertise au service des acteurs professionnels.

11- Une filière en mutation qui mérite d'être accompagnée

12- L'institut français du cheval et de l'équitation (IFCE), opérateur public des politiques de l'Etat et institut technique au service des acteurs de la filière équine

2- Axe stratégique n°1: Développer l'expertise pour devenir l'institut technique de référence pour les acteurs de la filière équine.

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

Objectif 1.2 : Développer la recherche appliquée et s'affirmer comme l'institut technique de référence pour la filière équine.

Objectif 1.3 : Améliorer le transfert et la diffusion des résultats de la recherche et des savoirs auprès des entreprises de la filière équine.

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

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

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

3- Axe stratégique n°2 : l'Institut français du cheval et de l'équitation, opérateur public répond aux attentes spécifiques de l'Etat.

Objectif 2.1 : Assurer l'expertise de la réglementation dans les domaines du cheval et des sports équestres en appui aux ministères de tutelle et mieux cibler l'appui à la filière.

Objectif 2.2 : Sécuriser la traçabilité sanitaire et zootechnique des équidés.

Objectif 2.3 : Contribuer aux politiques de soutien des sports équestres.

4- Axe stratégique n°3 : L'Institut français du cheval et de l'équitation s'engage pour la transformation de l'action publique.

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

Objectif 3.2 : Améliorer la qualité de la gestion et des procédures financières

Objectif 3.3 : Déployer un plan d'accompagnement ambitieux pour adapter les ressources humaines aux nouvelles missions de l'établissement.

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

5- Synthèse : un COP au services des acteurs de la filière équine : suivi et évaluation.

Annexes :

Annexe n°1 : Tableau de synthèse présentant les recommandations et les axes de transformation proposés par la mission interministérielle et les propositions d'action du COP correspondantes.

Annexe n°2 : Un COP tourné vers le service des acteurs de la filière : tableau de répartition actions / bénéficiaires

Annexe n°3 : Cadrage budgétaire indicatif des missions et moyens en ETP sur la période 2018-2022

Annexe n°4 : Coopération IFCE- FFE « Actions détaillées » en perspective du COP 2018 – 2022 de l'IFCE.

* * * * *

1- Une vision stratégique pour l'IFCE : accompagner les mutations de la filière équine et mettre son expertise au service des acteurs professionnels.

1.1- Une filière en mutation qui mérite d'être accompagnée ¹

- **Une filière d'excellence, pourvoyeuse d'emplois et de valeur ajoutée pour les territoires ruraux :**

Avec 1,1 million d'équidés qui génèrent 180 000 emplois (dont 60 000 directs) et un chiffre d'affaires de plus de 11 milliards d'Euros, la filière équine est un atout pour les territoires ruraux. Les équidés utilisent environ 4% de la SAU et occupent fréquemment des espaces délaissés par les autres espèces de rente notamment dans les zones périurbaines et les terrains pauvres ou arides.

La qualité de l'élevage, l'excellence des compétences et des savoir-faire de la filière équestre française sont reconnus mondialement : 2 médailles d'or aux JO de Rio, démocratisation de l'équitation grâce aux « poney clubs à la française », la solidarité économique entre les acteurs via le PMU, qualité de nos races et de notre élevage.

- **Une filière en crise qui cherche de nouveaux relais de croissance :**

Après la période de croissance intense des trente dernières années (+ 68% des paris entre 2000 et 2012 et + 38 % de cavaliers licenciés à la FFE entre 2001 et 2012), le marché régresse depuis 2012 (-8 % des paris entre 2012 et 2015 et baisse de - 6,1 % des licenciés FFE entre 2012 et 2016). Les difficultés économiques (TVA, crise économique), le changement des rythmes scolaires et le vieillissement avec non renouvellement de la population des parieurs expliquent en partie ces tendances. Le marché de la viande chevaline connaît également une forte baisse liée à l'évolution de la perception du cheval et de sa place dans la société.

Au-delà des difficultés conjoncturelles, ces tendances traduisent des marchés matures nécessitant la recherche de nouveaux relais de croissance. On observe de nombreuses **innovations**, et l'apparition de **nouveaux produits et services** pour répondre à une offre qui a tendance à se diversifier et à se segmenter : loisirs (tourisme, promenade, chevaux particuliers chez soi), bien-être animal (éthologie), médiation (à vocation médico-social-éducative), amélioration de l'environnement (transport, travaux agricoles délicats).

Les marchés **d'exportation** représentent également une opportunité pour notre élevage (génétique) comme pour nos savoir-faire et compétences (équitation française, formations d'excellence, PMU).

- **Une filière diversifiée et atomisée qui s'organise pour se faire entendre**

La filière est caractérisée par une grande variété de produits comme la viande, les paris hippiques et les courses, l'équitation sportive ou de loisirs et de façon plus marginale la traction animale et la médiation. Ceci explique la grande variété des équidés (52 races d'équidés en France) et des acteurs (34 disciplines équestres sont pratiquées au sein de la Fédération Française d'Equitation). Par ailleurs, la forte proportion d'**amateurs** et l'atomisation de la population (1,1 million d'équidés chez 170000 propriétaires) reste une caractéristique de cette filière.

- **L'innovation et l'étude des attentes des consommateurs sont les moteurs d'une relance économique de la filière équine.**

Pour que la filière prenne un nouvel essor, elle doit ouvrir un certain nombre de chantiers pour mieux connaître et répondre aux attentes de ses clients français et étrangers (marketing stratégique, diversification et caractérisation de l'offre de services, amélioration de l'efficacité de production, professionnalisation des entreprises...). L'organisation des marchés et des flux financiers mérite d'être optimisée (études économiques, fiscales et réglementaires).

¹ Les éléments ci-dessous se basent principalement sur 3 études : l'étude prospective de la filière équine à l'horizon 2030, Filière équine : tendances observées suite à l'étude prospective, le rapport du Comité filière (Janvier 2017).

Les **évolutions technologiques** dans le domaine de la santé animale, des nouveaux matériaux (équipements et habits sportifs) et **du numérique** contribuent à créer de nouveaux marchés. L'apparition d'objets connectés dans le sport et l'élevage pourrait révolutionner la formation, l'information, l'aide à la décision et l'organisation du travail des entraîneurs et éleveurs. L'amplification du nombre de données générées nécessitera leur sécurisation et leur gestion croisée.

L'essor de la **génomique** change notre rapport au monde du vivant. La mise en évidence de gènes d'intérêt pourrait transformer les schémas de sélection, de valorisation précoce et d'utilisation des équidés. La performance sportive qui s'appuie surtout sur l'expérience et le savoir-faire devrait progresser par une augmentation de la technicité (apport des sciences de l'ingénieur et des neurosciences...).

De nouvelles **préoccupations sociétales** apparaissent et doivent être prises en compte. La protection de l'environnement, le bien-être des équidés et l'image du cheval dans la société sont des problématiques nouvelles susceptibles de générer de la valeur ajoutée ou de nouvelles contraintes. Elles modifient les conditions de production, d'utilisation et de fin de vie des équidés.

Pour résoudre ses questionnements, la filière a besoin de recherche appliquée, d'innovation et de transfert auprès des utilisateurs.



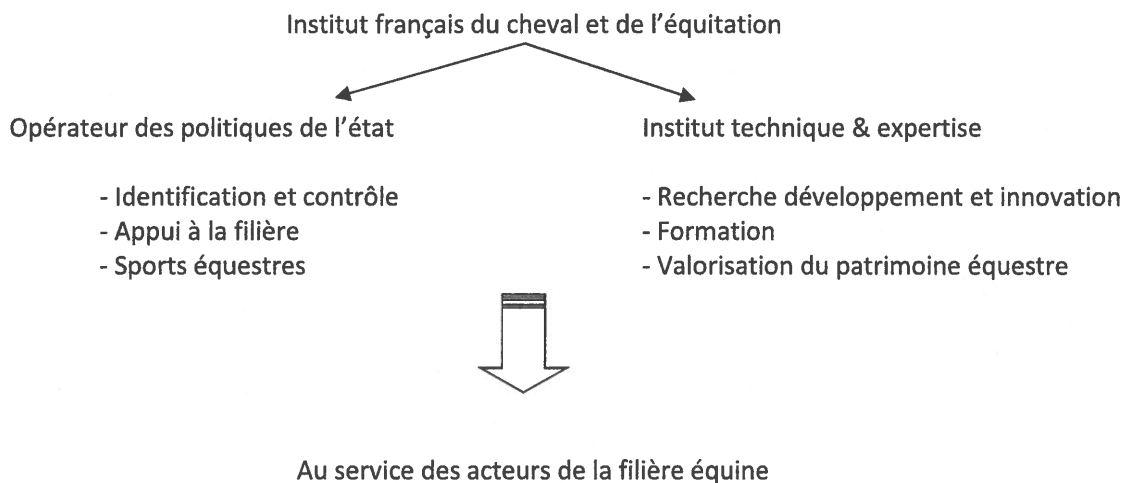
Recherche en reproduction équine à la jumenterie du Pin de l'IFCE

12- L'institut français du cheval et de l'équitation (IFCE), opérateur public des politiques de l'Etat et institut technique au service des acteurs de la filière équine

L'Institut français du cheval et de l'équitation est un opérateur public qui met en œuvre les politiques de l'État dans le domaine du cheval et de l'équitation. Les réformes de ces dernières années, ont conduit à l'arrêt de l'étalonnage public et au recentrage de ses missions autour de deux axes et six missions :

La mise en œuvre des **politiques de l'Etat** : assurer la traçabilité sanitaire et zootechnique au sein de la filière (identification des équidés et contrôle), l'appui aux acteurs de la filière à travers le développement de l'expertise technique de la réglementation et le soutien aux politiques du sport.

Le développement d'une **expertise de haut niveau** pour servir les acteurs de la filière à travers : l'innovation, la recherche développement et la transmission des savoirs ; La formation des compétences professionnelles nécessaires à la filière ; Enfin la valorisation du patrimoine équestre français. **Son ambition est de devenir l'institut technique de référence de la filière équine.**



- **Un nouveau positionnement pour mieux servir les acteurs de la filière équine**

L'axe stratégique central du nouveau Contrat d'objectif et de performance de l'IFCE est de mieux servir les acteurs de la filière équine. Pour cela l'IFCE doit devenir un atout pour son développement à travers la réalisation de ses missions.

En terme de positionnement, l'IFCE peut apporter une vision cohérente des différents segments de la filière. Au demeurant, si « l'approche filière » est assez communément appliquée aux organisations économiques des principaux marchés agricoles, on peut légitimement s'interroger sur son application dans le domaine du cheval. La filière équine comprend plusieurs marchés (courses, sports, loisirs, cheval au travail, viande) qui ne sont pas connectés les uns avec les autres et on observe une diversité d'acteurs qui ne partagent ni les mêmes objectifs ni les mêmes intérêts.

Face à cette « filière composite », l'IFCE dispose de l'ensemble des compétences pour développer des approches transversales et cohérentes permettant de favoriser sa structuration. Il existe des sujets communs

(sanitaire, identification, bien être, fin de vie, international, recherche) ou émergents (impact écologique, social, médiation, sécurité publique, ...) qui méritent d'être traités avec tous les acteurs. Par ailleurs, dans le contexte économique difficile que connaît le secteur, l'approche économique « filière » permet de mieux analyser la demande des consommateurs pour remonter à l'amont et mieux la connecter avec la production tout en intégrant les dimensions des marchés régionaux, nationaux et internationaux.

Dans sa mission d'institut technique, l'IFCE est en capacité de fournir des études, des outils d'aide à la décision et de produire des solutions innovantes aux problématiques concrètes des opérateurs et des entreprises de la filière.

L'IFCE contribue à fortement sécuriser les transactions, les compétitions et les courses par la mise en œuvre de la traçabilité zootechnique et sanitaire. Son expertise des réglementations dans les domaines de l'élevage et des sports équestres lui permet d'appréhender les spécificités de ce secteur et d'apporter un soutien aux acteurs. Enfin sa connaissance des marchés internationaux notamment son expertise des barrières sanitaires représente un atout pour la conquête de ces marchés.

Outre son Conseil d'administration où sont présents les principales organisations professionnelles de la filière (France galop, SECF, SHF, SFET et FFE) l'IFCE dispose de quatre comités thématiques : instances de dialogue avec les professionnels de la filière. Il s'agit du « comité filière », du « conseil scientifique et technique », du « conseil de l'emploi et de la formation » et du « comité SIRE ». Ces comités sont présidés par des personnes qualifiées extérieures à l'établissement. Ils ne doivent pas se substituer à l'organisation des acteurs de la filière. En revanche, ils doivent être reconnus comme des lieux privilégiés du dialogue avec les services de l'Etat de construction des solutions répondant aux attentes des partenaires. Dans le cadre de ce contrat d'objectifs et de performance, le rôle du « comité filière » sera conforté et les actions du « conseil de l'emploi et de la formation » relancées. Par ailleurs, pour traiter de la dimension culturelle et patrimoniale des activités liées au cheval un cinquième comité : « culture, patrimoine et UNESCO » sera mis en place.

- **Accompagner les mutations de la filière par l'innovation et la création de la valeur ajoutée**

L'IFCE doit progresser sur la voie d'un institut d'appui, d'expertise et de recherche, à vocation technique. Son domaine est la production, la valorisation et les usages du cheval dans toutes ses dimensions : génétiques, agricoles, environnementales, économiques, sociales, sportives et de loisirs. Au regard de l'importance de l'équitation et des sports équestres, la présence du Cadre noir sur le site de formation de Saumur et au sein de l'IFCE est un atout important pour le développement de recherche et des formations dans ce domaine.

Un accent particulier devra être mis sur les partenariats dans le domaine de la recherche notamment avec les instituts techniques agricoles. Par ailleurs, L'IFCE devra entretenir et développer un réseau générateur de synergies au niveau de la recherche (INRA, ANSES, INSEP, facultés de Montpellier Rennes et Nantes, enseignement supérieur ...), de la valorisation (IDELE, ACTA, RESPE, IDE, UNIC, ...) et du transfert aux acteurs (Chambres d'agriculture, organismes professionnels, réseaux métiers).

L'institut s'impliquera dans des réseaux multi-espèces (GIS, UMT, RMT) et multi-sports, régionaux et européens pour faciliter la diversification de l'agriculture vers les activités équines, mieux se faire entendre au niveau européen et accéder à des financements régionaux ou européens.

Un accent tout particulier sera mis sur le développement des relations entre l'IFCE et les entreprises innovantes notamment pour les domaines de la santé animale, les nouveaux matériaux (équipements et habits de sport) et les NTIC (objets connectés, logiciels, big data). Un partenariat vient d'être signé avec le pôle de compétitivité Hippolia pour offrir aux entreprises la possibilité de mettre au point leurs produits sur l'un des quatre plateaux expérimentaux de l'IFCE (Le Pin, Saumur, Chamberet ou Uzès).

- **Une approche intégrée et cohérente des différentes composantes du monde du cheval**

Du fait de ses compétences diversifiées, héritage des Haras nationaux et de l'Ecole nationale d'équitation, l'IFCE peut apporter une approche intégrée et transversale des différentes composantes de la filière qui vont de la reproduction aux utilisations finales ("du gamète -> aux champs de course, médailles olympiques, équitation de loisir ou cheval au travail...").

L'IFCE s'appuie sur des compétences transversales telles que l'ingénierie de projets, la gestion de données (big-data), l'analyse prospective, les sciences économiques et sociales. Il dispose également de compétences spécialisées telles que le sanitaire, la zootechnie, l'équitation, la sellerie. Dans tous les domaines, il développera les mutualisations et les coopérations extérieures pour renforcer son expertise.



« Du gamète aux champs de course », une approche intégrée et transversale des compétences nécessaires aux acteurs de la filière

2- Axe stratégique n°1: Développer l'expertise pour devenir l'institut technique de référence pour les acteurs de la filière équine.

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

Du fait de sa complexité et de la multiplicité de ses segments, la filière équine ne dispose pas d'une organisation unifiée de ses données économiques et sociales. Les données apparaissent dispersées entre plusieurs opérateurs (SSP du MAA, INSEE, IFCE, MSA, organisations professionnelles) et la consolidation des différentes sources reste délicate. Des observatoires régionaux de la filière équine existent mais pour certains pas de manière pérenne.

Dans le domaine technique, les données et les échantillons (tissus, ADN) de la recherche et du développement ne sont pas systématiquement collectées, organisées et diffusées de manière publique y compris pour les expérimentations menées dans les stations de l'IFCE.

La filière a besoin d'évoluer pour mieux s'adapter à la concurrence, à la demande des utilisateurs et aux évolutions sociétales. La diversité des acteurs et leur atomisation structurelle ne facilitent pas la priorisation des besoins et la coordination des programmes à mener.

Enjeux : La première mission d'un Institut technique est d'organiser et de mettre à disposition des acteurs, les données économiques et sociales pour permettre l'élaboration de stratégies et d'outils d'aide à la décision. Par ailleurs, les données issues de la recherche doivent être diffusées pour être mieux valorisées. Ces orientations répondent aux obligations du cadre juridique relatif à l'accès et à la diffusion des données publiques (CADA).

L'Établissement doit passer d'une logique d'offre de connaissances à celle d'une mobilisation de l'expertise pour répondre aux besoins de la filière. Pour cela, il convient de favoriser une expression formalisée et priorisée des demandes en matière de recherche, développement et formation.

Objectifs et actions : A partir de 2018, l'IFCE renforcera son observatoire des données économiques et sociales de la filière équine et associera les organismes socioprofessionnels pour mieux répondre aux besoins. Par ailleurs, dans le domaine de la recherche, l'IFCE s'engage à sécuriser toutes les données techniques issues des programmes de recherche et ceux de ses partenaires et à valoriser les résultats pour les mettre à disposition et les diffuser. Des pistes de mutualisation de collecte et d'exploitation de données seront étudiées avec les autres opérateurs et les services du Ministère de l'agriculture et de l'alimentation.

Les études économiques et sociales seront développées pour répondre aux besoins d'anticipation des acteurs notamment par rapport aux évolutions sociétales et aux technologies de rupture. Les activités de veille notamment en matière de recherche, d'évolution des réglementations au niveau européen, le benchmark et les études prospectives seront renforcées.

L'institut doit offrir des instances de concertation avec les organismes socioprofessionnels pour faire s'exprimer les besoins et les prioriser. C'est notamment le rôle des quatre comités thématiques de l'IFCE. Au-delà des activités de recherche, le rôle du « Conseil scientifique de la filière équine » sera étendu aux problématiques de développement et de transfert des connaissances. Le rôle du « Comité SIRE » sera conforté. Il convient de développer les missions du « Comité filière » en lui faisant traiter des problématiques bien identifiées sur lesquelles les besoins d'évolution réglementaire apparaissent avérés. De la même façon, il convient de relancer le « Conseil de la formation » en lui donnant une nouvelle orientation « emploi et formation ». Il traitera des problématiques d'emplois et de besoins en compétence des acteurs de la filière. Ce nouveau « Conseil de l'emploi et de la formation » sera présidé par une personnalité qualifiée extérieure à l'établissement. Enfin un cinquième comité sera créé au sein de l'IFCE : « culture, patrimoine et UNESCO » pour traiter de la dimension culturelle et patrimoniale des activités liées au cheval.

Objectif 1.2 : Développer la recherche appliquée et s'affirmer comme l'institut technique de référence pour la filière équine.

Le besoin de recherche appliquée est important pour répondre aux enjeux de compétitivité de la filière. Il porte sur la sélection génomique, l'amélioration de la performance sportive, l'adaptation des formations aux nouvelles exigences sociales, la prévention et le développement du numérique. Les nouvelles demandes de la société doivent également être analysées et prises en compte à travers le bien-être animal et la protection de l'environnement.

Les chercheurs de l'IFCE sont étroitement insérés dans des équipes de recherche reconnues au niveau international (INRA, Université de Renne par exemple). Les thématiques de recherche couvrent l'ensemble des champs qui vont de la production à la valorisation des équidés. Les thèmes de référence actuels de l'IFCE sont la reproduction, la génétique, l'alimentation, la santé, la valorisation du cheval, l'équitation notamment la biomécanique du cavalier et la pédagogie. L'acquisition et le transfert de références techniques et économiques seront développés pour les nouvelles utilisations au premier rang desquels figurent la traction animale et la médiation équine.

Enjeux : Développer la recherche appliquée pour devenir un institut technique de référence au service des acteurs de la filière équine. Développer les partenariats avec les institutions de recherche (recherche fondamentale et appliquée), notamment au niveau international.

Diversifier ses thématiques de recherche pour anticiper les ruptures technologiques et les évolutions de la société.

Développer les relations avec les entreprises innovantes notamment dans le domaine de la santé animale, des nouveaux matériaux et des NTIC (objets connectés, logiciels).

Objectifs et actions : L'IFCE a entamé en 2017 la démarche pour être qualifié comme institut technique agricole au sens de l'article D823-2 du Code rural et de la pêche maritime. La qualification comme l'institut technique agricole a été accordée à l'IFCE par arrêté ministériel du 8 février 2018. Cela va l'aider à être reconnu comme l'institut de référence de la filière équine. Son adhésion à l'ACTA permet de mutualiser méthodes et expériences avec les autres instituts techniques agricoles. L'IFCE développera, notamment au niveau européen, les programmes de recherche communs et multi-espèces avec l'IDELE (institut de l'élevage). Dans le cadre de l'ACTA, l'IFCE renforcera les coopérations avec les partenaires du développement et de la formation notamment le réseau des chambres d'agriculture et les établissements d'enseignement agricole.

L'action du « Conseil scientifique de la filière équine » sera étendue à l'élaboration de schémas de transfert des résultats vers les publics concernés. La qualification de l'IFCE en tant qu'institut technique agricole, amène le conseil scientifique à être mobilisé sur l'orientation de la politique de recherche et de développement de l'établissement, son programme de travail et les procédures d'évaluation de ses activités (article D832-2 du code rural et de la pêche maritime).

L'IFCE continuera à développer des partenariats avec l'Institut national du sport, de l'expertise et de la performance (INSEP) et les différentes facultés (Poitiers, Montpellier) dans les domaines de la formation et des chemins d'accès à la performance sportive.

L'IFCE développera et modernisera ses moyens d'expérimentation. Les investissements d'avenir se feront prioritairement vers les quatre plateaux techniques suivant :

- Au Pin pour l'attelage, la reproduction et la génétique ;
- La station expérimentale de Chamberet (Pompadour) pour l'élevage des chevaux plus particulièrement nutrition et santé ;

- Le site de Saumur (label argent grand INSEP) pour l'équitation, la performance sportive et ses chemins d'accès ;
- Le site d'Uzès pour l'endurance, le cheval au travail et l'attelage.

Sur ces quatre plateaux techniques, l'IFCE organisera la production et la valorisation des données expérimentales. La conservation des échantillons biologiques (sang, ADN) à des fins de recherche fera l'objet d'une attention particulière. Les démarches d'expérimentation pourront faire l'objet de démarches qualité (type ISO).

L'IFCE développera de nouveaux champs de recherche appliquée. Les priorités de recherche seront :

- L'utilisation de la génomique appliquée aux équidés. Cette dernière transforme nos rapports au monde du vivant,
- L'apport des nouveaux matériaux et des NTIC (big data, objets connectés, logiciels) tant pour les techniques d'élevage que pour le développement de la performance sportive ;
- L'analyse économique des marchés notamment la prise en compte des demandes des consommateurs ;
- L'acquisition de références techniques et économiques pour favoriser le développement de certaines activités (énergie cheval, médiation équine) ;
- L'analyse des nouvelles tendances sociétales : bien être des équidés et environnement.
- Par ailleurs, 23 races d'équidés apparaissent menacées. L'IFCE contribuera à la sauvegarde de ces races à travers le développement de sa banque de conservation des semences / embryons et l'incitation à la mise en valeur et au développement de ces races.

L'IFCE développera ses relations avec les entreprises innovantes de la filière. Le partenariat signé avec « Hippolia », le pôle de compétitivité de la filière permet aux entreprises innovantes de venir mettre au point leurs nouveaux produits sur les quatre plateaux expérimentaux de l'IFCE (accès à l'information, mise à disposition des plateaux techniques, réalisation d'essais, expertises). L'activité a été testée avec moins d'une dizaine d'entreprises en 2017 et est appelée à fortement se développer et à se formaliser.

Objectif 1.3 : Améliorer le transfert et la diffusion des résultats de la recherche et des savoirs auprès des entreprises de la filière équine.

Outre la première valorisation scientifique, la diffusion des résultats est assurée par les formations, par la création de supports de vulgarisation mis en ligne ou relayés par des réseaux de partenaires. Ces réseaux associent les organismes professionnels et de développement nationaux ou régionaux, spécifiques ou non à la filière équine.

Enjeux : Le dispositif de diffusion des connaissances de l'IFCE produit aujourd'hui de nombreux outils de diffusion et de transfert de connaissance de grande qualité. Néanmoins, il doit s'améliorer pour être mieux connu et reconnu par tous les acteurs de base de la filière (éleveurs, centres équestres). De plus, si la gestion des équidés est bien documentée, des progrès restent à faire dans le domaine de l'équitation et de la pratique sportive.

Le dispositif de diffusion des connaissances de l'IFCE est encore trop peu ciblé et trop construit dans une logique « d'offre ». Par ailleurs, il doit s'appuyer plus sur des « partenaires relais » de la diffusion. Ces partenaires permettraient de toucher plus directement un grand nombre de bénéficiaires (par exemple Chambre d'agriculture, lycées agricoles, association d'éleveurs, profession vétérinaire, CRE pour les centres équestres, journalistes...)

Objectifs et actions : L'IFCE développera et améliorera ses schémas de vulgarisation et de transfert de connaissance prioritairement vers les acteurs professionnels de la filière équine selon cinq axes de progrès qui seront précisés dans le cadre du projet d'établissement :

- S'appuyer sur l'expérience de diffusion des autres instituts techniques agricoles dans le cadre de

- l'adhésion à l'ACTA et sur l'INSEP dans les domaines de la formation et du sport.
- Passer d'une logique « d'offre de produits et de connaissances » à celle « d'une réponse à la demande » en mobilisant l'expertise nécessaire pour répondre aux besoins concrets et identifiés des bénéficiaires. Sur ce point, l'IFCE mobilisera son réseau territorial pour rester au contact des acteurs et des entreprises dans les régions.
- Développer les relations avec des partenaires relais de la diffusion qui peuvent aider à amplifier et à mieux cibler les réponses à apporter aux bénéficiaires (RESPE, IDELE, IDE, APCA...) et des réseaux métiers pour assurer le transfert (associations d'éleveurs, étalonniers, conseillers, enseignants d'équitation, enseignants agricoles, vétérinaires, maréchaux).
- Créer et diffuser des supports de vulgarisation notamment dans les domaines de l'équitation et de la pratique sportive.
- Amplifier les accès aux connaissances par une ouverture accrue vers les réseaux sociaux.

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

L'offre de formation de l'IFCE apparaît disparate et trop dispersée sur plusieurs sites de l'établissement. On distingue des formations d'excellence principalement tournées vers le monde professionnel, qualifiantes et diplômantes. Ces formations d'excellence sont dispensées sur les sites de Saumur, du Pin, d'Uzès et de la Roche sur Yon. 83 autres formations sont proposées sur les autres sites de l'IFCE mais ne correspondent pas toujours à un niveau professionnel ou diplômant et mobilisent souvent des moyens importants (formateurs, chevaux et soigneurs) pour un nombre d'heures/stagiaires trop limité.

Enjeux : Mieux identifier les besoins de compétences de la filière équine. Passer d'une logique d'offre à une logique de réponse aux besoins de compétences professionnelles de la filière équine. Participer au développement des compétences des acteurs de l'équitation en coordination avec l'Etat, la Fédération Française d'Equitation, l'Association de Formation et d'Action Sociale des Ecuries de Courses (AFASEC) et les autres acteurs publics et privés de la formation professionnelle.

Améliorer l'efficacité et l'efficience du dispositif de formation de l'IFCE.

Objectifs et actions : l'IFCE relancera une nouvelle dynamique autour d'un « Conseil de l'emploi et de la formation » centré sur l'analyse des besoins en compétences professionnelles pour le développement de la filière équine. Les orientations du Conseil doivent permettre de faire évoluer l'offre de formation de l'IFCE pour y répondre.

Pour répondre aux besoins de la FFE et contribuer au développement de la pratique sportive et de loisirs de l'équitation, l'IFCE s'engage à développer le partenariat sur les formations, selon quatre axes de travail :

1- Contribuer à la mise en œuvre de la politique sportive de la fédération délégataire en matière de formations dans le domaine du sport de compétition. Les actions à conduire dans ce domaine sont principalement de l'ingénierie et de la mise en œuvre de formations, la participation aux évaluations de diplômes d'Etat ou fédéraux et la participation à l'accompagnement de sportifs. Les publics visés sont les entraîneurs et notamment ceux de haut niveau, des experts fédéraux, et des sportifs de haut niveau, dont certains sont ciblés dans le programme de la FFE « Ambition 2024 »

2- Participer au développement des compétences des acteurs de l'équitation en coordination avec l'Etat et la fédération délégataire. L'IFCE propose de répondre aux besoins d'ingénierie sur les diplômes d'Etat et diplômes fédéraux, de participer à la structuration de l'offre de formation, en contribuant à l'élévation du niveau de compétences dans le champ de la formation professionnelle. Les formations mises en œuvre s'adressent aux organismes de formation (BP, DE et DES JEPS) et de leurs acteurs : coordonnateur, formateur, tuteur et évaluateur, mais aussi aux enseignants souhaitant acquérir le DES JEPS. Pour ce faire, l'ingénierie pédagogique devra prendre en compte les contraintes de ces professionnels en activité. Dans le

domaine des formations s'adressant aux cadres supérieurs de l'équitation, l'étude d'une formation continue post diplôme d'Etat sera étudiée en lien avec la FFE.

3- Contribuer en coordination avec la fédération délégataire à la définition et à la diffusion d'outils et de savoirs au service du développement de l'équitation. La FFE exprime son intérêt afin de disposer d'une offre de savoirs et savoir-faire, notamment numériques à destination de ses acteurs. La conception, production et diffusion de ces outils et savoirs contribueront à la structuration de l'offre dans ce domaine.

4- Participer aux côtés des acteurs de la filière au développement et au rayonnement de l'équitation française à l'international. Il est proposé d'étudier la mise en œuvre d'une offre de formation diplômante à destination des institutions étrangères pour la formation d'éducateurs et de cadres. La notoriété du Cadre noir doit être mise en avant et utilisée afin de favoriser le rayonnement de l'équitation française. La délivrance de certificats ou diplômes « Cadre noir » sera étudiée. La poursuite de la contribution au rayonnement de l'équitation française se fera par la participation de l'IFCE aux différents réseaux internationaux existants (IGEQ, ESSA, etc..)

Les différentes actions qui seront conduites afin de répondre aux demandes de la FFE sont détaillées dans l'annexe N°4 intitulée - Annexe FFE-IFCE « Actions détaillées » en perspective du COP 2018 – 2022 de l'IFCE.

Recentrer le dispositif de formation de l'IFCE sur les seules formations d'excellence à la fois professionnelles et diplômantes. Pour ce faire, toutes les formations qui ne correspondent pas à ce label d'excellence seront progressivement arrêtées. Sur les cinq ans du COP, les formations, les enseignants et les formateurs seront tous regroupés au sein du pôle formation professionnelle et sportive. Les formations seront rassemblées sur 4 sites (Saumur, le Pin, La Roche, Uzès) avec une antenne pour certaines formations locales dans l'Est de la France située à Rosières aux salines.



Formation sur le site de Saumur

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

Le patrimoine immatériel de l'IFCE se définit par des savoir-faire relatifs aux métiers du cheval, de la conduite d'attelages traditionnels portée par les Haras nationaux et de la pratique de « l'équitation de tradition française » portée par la Cadre Noir et inscrite au patrimoine mondial de l'UNESCO. Le patrimoine matériel est essentiellement constitué par les bâtiments « Haras nationaux » dont certains sont inscrits ou classés « monument historique » et un parc d'environ 300 véhicules hippomobiles dont une soixantaine de voitures présentent un intérêt historique et patrimonial certain.

Enjeux : Dans le monde du cheval et de l'équitation, la dimension culturelle et patrimoniale prend une importance croissante. Correctement valorisée, elle peut contribuer à faire émerger de nouveaux produits pour des équitants adultes qui souhaitent pratiquer une « équitation sobre et élégante » ou d'attelage de tradition. Elle contribue également au développement des activités touristiques à caractère culturel et au rayonnement du savoir-faire français à l'étranger.

Objectifs et actions : Un cinquième comité sera créé au sein de l'IFCE pour traiter des thématiques « culture, patrimoine et UNESCO ». Ce comité auquel serait étroitement associé le Ministère de la Culture permettra de traiter l'ensemble des problématiques liées au patrimoine matériel (mobilier et bâti) et immatériel (équitation de tradition française, attelage de tradition) de l'IFCE et de ses partenaires.

Pour valoriser le patrimoine des « Haras nationaux » (propriété IFCE ou collectivités territoriales), il est proposé de créer un réseau des collectivités propriétaires des sites des Haras nationaux². Ce réseau animé par l'IFCE aura pour mission de créer des liens et des échanges d'expérience pour promouvoir des projets mettant en valeur le patrimoine bâti. Ce réseau pourrait être valorisé au niveau européen dans le cadre de l'association européenne des haras nationaux (European state studs association - ESSA).

L'IFCE fera vivre et animera le dossier de « l'équitation de tradition française » pour qu'il soit mieux valorisé par les acteurs de la filière. Dans le cadre d'un partenariat renforcé avec la FFE, l'IFCE contribuera à l'intégration du dossier « équitation de tradition française » au sein des différentes formations de la filière.

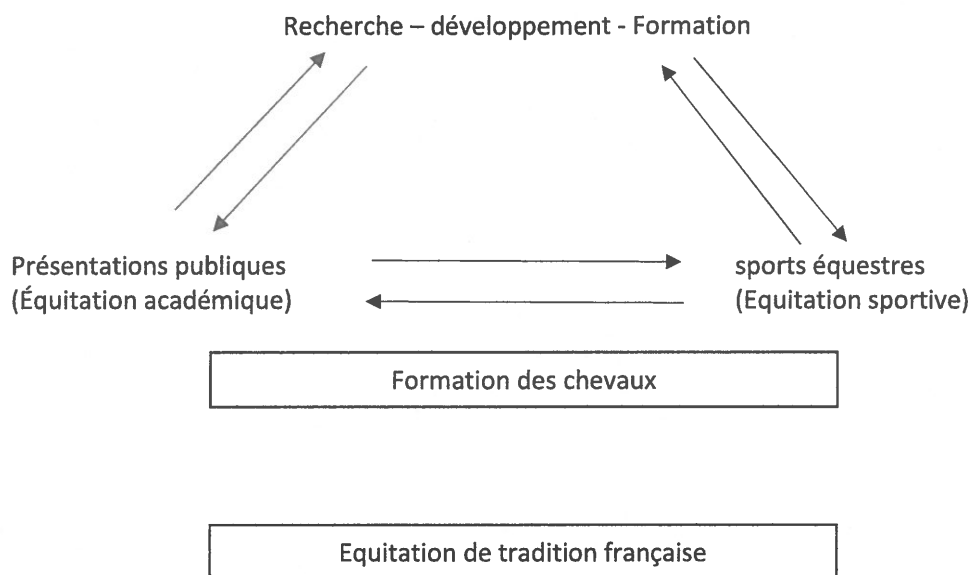
L'IFCE s'engagera dans un projet transversal attelage qui a pour but de construire et de mettre en œuvre une approche globale et cohérente intégrant les différentes composantes de l'attelage (tradition, loisir, sport et utilitaire). Ce projet doit être travaillé avec les acteurs de la filière pour leur transférer les compétences et les savoir-faire. Il est articulé autour de 3 axes stratégiques : Anticiper- Inventer/ Valoriser-Développer/ Transférer- Diffuser. Ce projet permettra de mobiliser trois ensembles de moyens : la formation des hommes, la formation et la caractérisation des chevaux et le matériel, au service des performances « attelage ». Il comportera une dimension historique et culturelle permettant de mieux valoriser le patrimoine hippomobile marqueur identitaire majeur des Haras nationaux.

² Dans la plupart des cas, ces sites continuent à être valorisés dans le cadre de projets territoriaux impliquant le cheval. Très souvent l'IFCE a transféré le droit d'usage de la marque « Haras nationaux » et a mis à disposition des voitures hippomobiles.

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

Les écuyers/enseignants du Cadre noir exercent quatre missions au profit de différents bénéficiaires : la formation, la recherche et le développement, les présentations publiques mettant en valeur les savoir-faire collectifs du manège et des sauteurs, la participation aux compétitions et le soutien aux politiques fédérales du sport de haut niveau.

Pour remplir ces quatre missions, les écuyers/enseignants doivent former les jeunes chevaux qui seront orientés vers des carrières sportives, les galas ou la formation. Le modèle équestre du Cadre noir est unique en Europe dans la mesure où il est le produit des savoir-faire de l'équitation académique traditionnelle et d'une équitation sportive et moderne tournée vers la performance.



Enjeux : Moderniser le fonctionnement du Cadre noir, l'ouvrir sur de nouveaux partenariats avec les acteurs de la filière notamment la FFE. Passer d'une logique d'offre de formation et de prestation à une logique de réponse à la demande des acteurs.

Objectifs et actions : Affirmer le caractère prioritaire des missions de recherche / développement et de formation du Cadre noir. Ces deux missions constituent le cœur de métier et la raison d'être de cette institution, de la création du Cadre noir en 1825 à nos jours. A ce titre le Cadre noir a toute sa place et constitue un vrai atout pour les missions d'institut technique portées par l'IFCE.

Dans le contexte budgétaire actuel et dans un univers du spectacle de plus en plus professionnel et concurrentiel, les présentations publiques du cadre noir sont l'expression des compétences « d'équitation académiques » utiles aux formations et aux missions de recherche développement. Elles sont également l'expression du rayonnement national et international de l'équitation française au service des acteurs de la filière. Dans le cadre du COP, le développement du sponsoring et des partenariats financiers avec les entreprises privées sera recherché.

Il en va de même pour la pratique des sports et de la compétition qui ne peut constituer une fin en soi. Ces dernières permettent l'acquisition des compétences utiles à la formation et aux missions de recherche / développement. Dans le cadre de la formation des jeunes chevaux et des circuits de la SHF, elles contribuent à la valorisation de l'élevage français. La problématique de la formation des jeunes chevaux devra être traitée pour permettre de dégager des ressources au profit des missions de formation et de recherche.

Le Cadre noir doit d'avantage s'ouvrir vers les partenaires de la filière et se mettre à l'écoute des demandes de ces derniers. Il devra passer à une logique d'analyse de la demande et étudier les manières d'y répondre. Dans le cadre du COP, le développement des projets en partenariat avec la FFE sera recherché. Ils porteront sur le soutien aux actions de la fédération en matière de sports de haut niveau et de formations professionnelles (Cf. objectif 1.4). L'équitation de tradition française fera l'objet de projets communs et les compétences techniques et pédagogiques des écuyers/enseignants seront mises à disposition des territoires de façon plus marquée (comités régionaux d'équitation).

La gouvernance du Cadre noir et du site de Saumur devra être modernisée et pleinement intégrée au sein de l'IFCE. Le parcours de carrière de « l'écuyer du XXIe siècle » devra être adapté (carrières courtes, obligations de mobilité fonctionnelle et géographique, validation des compétences). Le management devra être plus participatif et impliquera plus directement chaque écuyer/enseignant pour des thèmes techniques particuliers. Il conviendra également d'améliorer et de valoriser les intervenants externes (INSEP, champions, entraîneurs).



*«La bonne main renferme trois qualités qui sont d'être légère, douce et ferme»
François Robichon de la Guérinière*

3- Axe stratégique n°2 : l'Institut français du cheval et de l'équitation, opérateur public répond aux attentes spécifiques de l'Etat.

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

Les secteurs d'activité du cheval et des sports équestres regroupent de multiples acteurs et sujets, et nécessitent une veille et une forte expertise technique et réglementaire nationale et européenne.

Enjeux : Apporter aux deux ministères de tutelle, l'appui technique dans l'élaboration des réglementations des domaines du cheval et des sports équestres ;

Objectifs et actions : Apporter aux deux ministères de tutelles l'expertise technique nécessaire à leurs missions dans le domaine du cheval et des sports équestres. Plus particulièrement :

- Assurer un appui et une veille dans le domaine de la traçabilité sanitaire, de l'élevage, mais également des courses, de l'organisation des sports équestres, et pour l'élaboration, la négociation ou l'application des réglementations de niveau national et communautaire (pour mémoire entrée en application des règlements zootechnique en novembre 2018, santé animale en avril 2021 et règles d'exclusion de la consommation humaine, négociations sur la TVA, le médicament vétérinaire, la PAC).
- Appuyer la DGAL (expertises, accueil de délégations, enregistrement sur Espadon) dans les négociations avec les pays tiers pour l'élaboration de certificats d'exportation d'équidés ou de matériel génétique.
- Instruire et payer des aides du Ministère de l'agriculture et de l'alimentation au profit de l'élevage.
- Apporter un appui à l'instruction des dossiers de demande d'agrément des organismes de sélection (OS) et assurer le contrôle des OS agréés.

L'appui de l'IFCE à la filière se concentrera sur deux thématiques :

- Faire fonctionner le service « Equi-ressources » (observatoire, service emploi et orientation formations métiers) pour le compte de ses partenaires.
- Participer aux actions de promotion à l'export en partenariat avec les acteurs de la filière ; animer des comités internationaux en France (Codepi, Comité export) afin d'obtenir une position commune de la filière équine à relayer dans les réseaux internationaux (EHN, WBFSH, Whirdec, WAHO...)

Objectif 2.2 : Moderniser le système d'information des équidés (SIRE) en réponse aux nouvelles attentes des usagers et de l'Etat et sécuriser la traçabilité sanitaire et zootechnique des équidés.

L'IFCE gère pour le compte de l'État et au bénéfice de toute la filière équine la base centrale sanitaire et zootechnique des équidés, dénommée SIRE, et l'identification des équidés non-inscrits dans un stud-book. Les données d'identification des équidés, leurs détenteurs et leurs propriétaires sont enregistrés dans la base SIRE. Le SIRE gère l'émission des passeports, la tenue des livres généalogiques et l'inscription aux stud-books pour les races sans Organisme de sélection agréé ou pour les OS agréés qui le délèguent. Le SIRE est la base centrale nationale prévue par le règlement (UE) 2015/262 sur l'identification des équidés.

L'IFCE collecte des données techniques, économiques, sociales pour la filière telles que présentées au point 1.1. L'ensemble constitue le système d'informations cheval, au service des usagers, des professionnels et de l'Etat. Il regroupe à partir du SIRE des informations d'identification et de traçabilité sanitaire, zootechniques, économiques et sociales, produites par l'IFCE ou collectées grâce à ses interfaces avec de nombreuses bases de données gérées par d'autres acteurs (courses, sport, élevage...) en France, en Europe, dans le monde. Il constitue le socle de l'institut technique pour produire, consolider et diffuser des connaissances. Il est reconnu comme une référence en Europe.

Les évolutions technologiques rapides actuelles lui imposent d'évoluer pour favoriser le développement de services par les entreprises du secteur. La conception centralisée du SIRE qui a fait ses preuves pendant plus de 40 ans doit aujourd'hui s'adapter rapidement pour répondre aux différents outils et technologies du terrain. Ces outils seront développés par les institutions pour leurs membres ou par les professionnels pour les usagers en s'appuyant sur la base centrale sécurisée. Il s'agit donc aujourd'hui de réaliser un sursaut organisationnel (structuration des données) et technologique important pour que cette base de données soit, d'une part interfaçable avec le système d'informations de l'Etat (Resytal), d'autre part valorisable par les acteurs et les usagers de la filière, de façon sécurisée et agile. Cela nécessite un investissement conceptuel et opérationnel important sur la structure et l'organisation de la base de données.

Par ailleurs, depuis 2015, l'IFCE assure les missions de contrôles de l'identification des équidés et les obligations réglementaires des détenteurs.

Enjeux : L'enjeu de la traçabilité sanitaire est de sécuriser l'industrie équine et protéger le consommateur en :

- Prévenant les épidémies et leur risque d'extension, en établissant des plans de surveillance et des protocoles de prévention adaptés et en gérant les crises sanitaires (maladies réglementées dont zoonoses pour l'Etat, autres maladies pour la sécurité économique de la filière);
- Assurant la traçabilité de la viande pour absence de résidus médicamenteux ;
- Facilitant les certifications aux échanges ou à l'export.

En matière de traçabilité zootechnique, la sélection pratiquée par les Organismes de Sélection (OS) repose sur un enregistrement fiable des équidés, de leurs pedigrees, et de toutes les informations nécessaires à la mise en œuvre du programme d'élevage.

L'amélioration du système de traçabilité sanitaire passe par une meilleure exhaustivité de la base de données contenant les équidés, détenteurs et propriétaires, et le contrôle du respect des obligations sanitaires.

Objectifs et actions : La modernisation de l'outil SIRE sera poursuivie pour qu'il continue à offrir à tous les partenaires : un service mutualisé de qualité à un prix compétitif. Il devra également apporter les services spécifiques demandés par les organismes de sélection (nouveau rôle de prestataire des organismes de sélection). La dématérialisation des démarches et les échanges de données avec les organismes nationaux et internationaux et les entreprises de la filière constituent une priorité. Le développement des webservices qui permettent la mise à disposition des données de référence relatives aux équidés, pour éviter à chaque organisme de devoir recréer les chevaux dans sa propre base sera amplifié. La poursuite de la bascule progressive des outils informatiques SIRE sur les nouvelles technologies pour garantir la sécurité des informations contenues dans la base de données tout en proposant des outils efficaces et confortables pour les utilisateurs tant en interne qu'en externe, constitue un autre axe prioritaire. Le pilotage de ce dispositif par le Comité SIRE est un gage d'adéquation avec les différentes préoccupations des acteurs socioprofessionnels. A titre d'illustration, la notification obligatoire de l'exclusion de la chaîne alimentaire par les vétérinaires pour traitement médicamenteux doit être facilitée grâce à un accès sécurisé direct sur le SIRE.

L'identification de terrain est une étape clef du processus global d'identification, qui contribue à la traçabilité, en lien fort avec l'activité SIRE. L'IFCE continuera d'être un acteur de l'identification terrain dans un positionnement de suppléance par rapport aux vétérinaires. L'objectif est de maintenir la qualité et l'expertise. Les identificateurs IFCE contribueront également à la diffusion de connaissance sur le terrain et participeront aux missions d'institut technique.

Le contrôle sanitaire est un pilier majeur et structurant de la traçabilité. La mission de police de l'identification des équidés a été confiée à l'IFCE par la loi d'avenir en octobre 2014. Le corps d'agents contrôleur est maintenant opérationnel et il est proposé de lui donner à la fois plus d'ampleur et de le professionnaliser. La mise en place de plans de contrôle en lien avec les services déconcentrés de l'Etat avec analyse des risques et d'amendes forfaitaires permettront d'augmenter l'efficacité des contrôles. En accord avec la DGAL, il sera envisagé d'étendre les pouvoirs de contrôle des contrôleurs à la tenue du registre d'élevage et à la protection animale, ce qui nécessitera une mesure législative.

Objectif 2.3 : Contribuer aux politiques de soutien des sports équestres.

La Fédération Française d'Equitation délégataire élabore et organise son Projet de Performance Fédérale (PPF) pour la prochaine olympiade. Ce dispositif est validé par la Ministre chargée des sports. L'IFCE apporte son soutien à la politique de soutien du sport de haut niveau en répondant aux besoins de la FFE dans un cadre partenarial contractualisé.

Le partenariat avec la Fédération française de pentathlon moderne sera également 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.

Établissement référent pour l'équitation dans le réseau « grand INSEP », l'IFCE assure la promotion de l'innovation dans ce domaine. L'IFCE apporte sa contribution aux performances des cavaliers français en faisant bénéficier le monde équestre des meilleures pratiques et des procédures d'entraînement ou de préparation développées à l'INSEP dans les autres sports et transférables à l'équitation.

L'attribution à la ville de Paris des JO de 2024 constitue une opportunité et un challenge important pour la France.

Enjeux : L'IFCE participe au dispositif d'entraînement et de formation des sportifs de haut niveau. La particularité des sports équestres, réside dans l'existence d'un couple de sportifs « cavalier et cheval » chacun nécessitant la mise en œuvre d'un accompagnement et de formations spécifiques.

Le « grand INSEP » regroupe les établissements permettant de former et d'entraîner les athlètes de haut niveau. L'IFCE a vocation à y contribuer dans le domaine des sports équestres.

L'IFCE peut offrir son expertise des sports équestres au Ministère des sports pour contribuer à préparer l'échéance des JO de Paris en 2024.

Objectifs et actions : Dans le cadre de son PPF, la fédération délégataire a formalisé le programme d'actions et a déterminé la contribution de l'IFCE au soutien des politiques fédérales.

En concours complet, la demande porte sur l'utilisation des infrastructures, sur l'accueil de sportifs dans le cadre du pôle France jeunes CCE et du soutien à l'organisation d'étapes du « Grand National de CCE ». La capitalisation des compétences et l'expérience acquise de nos sites permettra de répondre à ces objectifs.

En para-dressage, il s'agira de mettre à disposition des chevaux et des cadres, pour les cavaliers de cette discipline. Ces chevaux seront travaillés par les écuyers en dehors des temps de présence de ces sportifs afin de les maintenir dans le plus haut niveau de compétition. Ces écuyers participeront en lien avec l'entraîneur national à la préparation des échéances sportives sur le site de Saumur ou des compétitions.

Dans la discipline de la voltige, il est demandé la mise à disposition de locaux pour les entraîneurs, de chevaux logés et des installations sportives pour les sportifs.

Dans le cadre de la préparation des sportifs, l'accès au centre médico-sportif sera organisé afin de permettre à l'encadrement et aux équipes de bénéficier quotidiennement de cette installation.

Les différentes actions qui seront conduites afin de répondre aux demandes de la FFE sont détaillées dans l'annexe n° 4 intitulée - Annexe FFE-IFCE « Actions détaillées » en perspective du COP 2018 – 2022 de l'IFCE

L'IFCE développera son partenariat et son implication dans le « Grand INSEP ». Il s'agira de conserver le « label argent Grand INSEP » pour le site de Saumur et d'améliorer certains critères d'accueil des sportifs de haut niveau. Les coopérations en matière de recherche et de formation seront développées.

Enfin, l'IFCE, en liaison avec la FFE, apportera toute son expertise des sports équestres pour l'organisation des JO de Paris 2024.

4- Axe stratégique n°3 : L'Institut français du cheval et de l'équitation s'engage pour la transformation de l'action publique.

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

Fin 2016, l'organisation géographique de l'IFCE s'appuyait sur 12 délégations territoriales et 22 sites issus de l'organisation territoriale des Haras nationaux.

Les dernières années ont été marquées par de très nombreuses ventes et transfert des propriétés des Haras nationaux à des collectivités ou à des acheteurs privés. Depuis 2005 l'IFCE a d'abord vendu les centres techniques puis à compter de 2015, neuf sites principaux « ex-Haras nationaux ». En 2017, il reste encore quatre sites principaux à vendre : Saintes, Pau-Gelos (copropriété indivise avec le département), Cluny et Villeneuve sur le Lot.

Enjeux : Mettre aux normes et rénover les locaux dans les sites d'avenir nationaux de l'IFCE. Pour satisfaire l'ensemble des missions présentées dans ce COP il convient de les localiser dans des implantations plus adéquates en terme d'infrastructures.

A partir de la richesse des différentes cultures dont il est la fusion, il s'agira de poursuivre les rapprochements, renforcer la cohésion des équipes et plus généralement de favoriser le travail en réseau pour développer des synergies.

Trouver de nouvelles modalités d'implantations légères (antennes, services déconcentrés de l'Etat ...) pour assurer une couverture territoriale optimale garantissant les attentes spécifiques de l'Etat (réglementation, traçabilité sanitaire, suivi des politiques) et affirmer la présence de l'IFCE dans les territoires ruraux au plus près des acteurs de la filière.

Rationaliser les coûts en mettant en place une stratégie immobilière plus efficiente. Pour ce faire, finaliser et faire approuver par les deux ministères de tutelle un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) pour l'IFCE.

Objectifs et actions : Sur la période 2018-2022, l'IFCE s'engage à réduire ses implantations géographiques selon le schéma suivant :

- Quatre sites nationaux où se concentrent l'essentiel des compétences et des missions d'institut technique de l'établissement. Les missions s'y répartissent de la manière suivante :

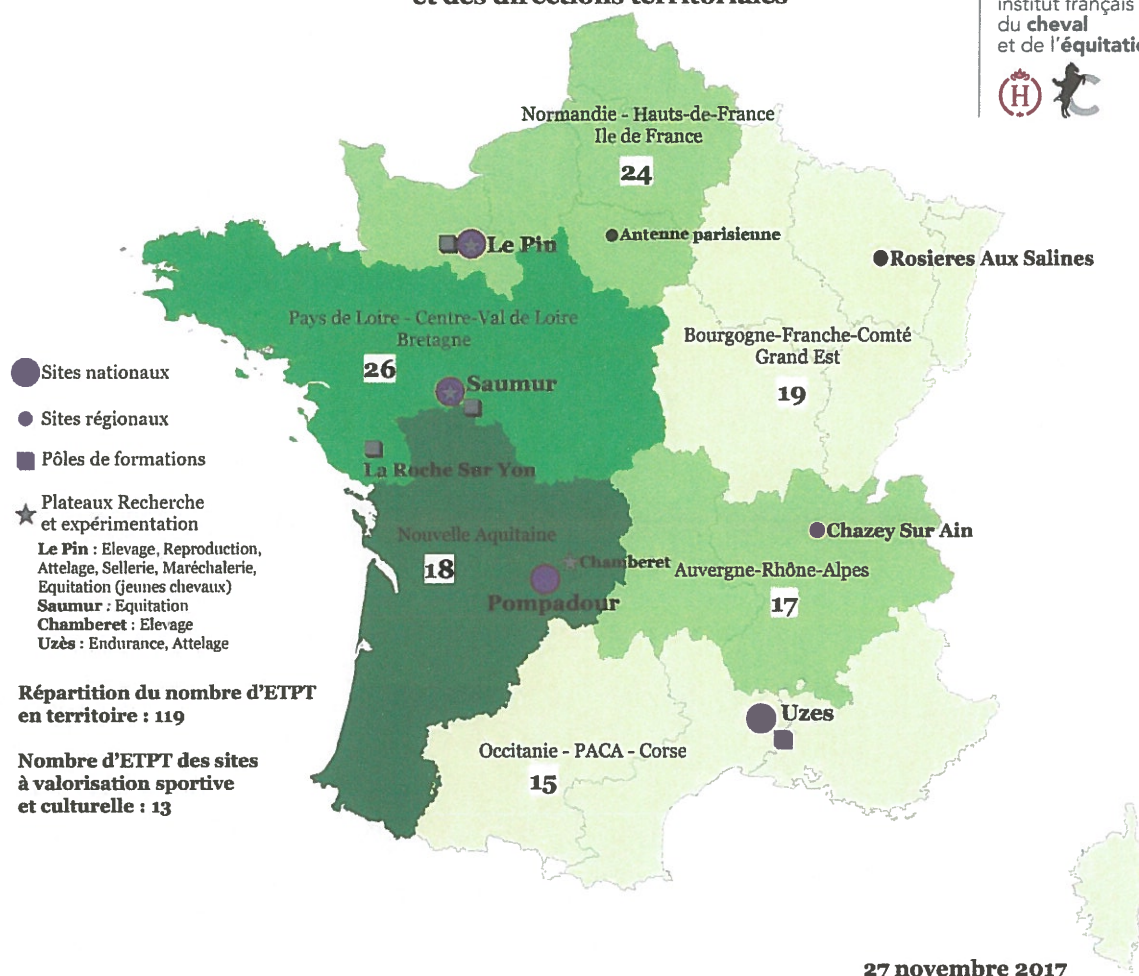
Missions	Administratif et autre	Recherche	Formation
Saumur	Siège de l'IFCE, appui à la filière, pôle hippique	Equitation et performance sportive	Equitation, performance sportive.
Pompadour	Secrétariat général, agence comptable, informatique, SIRE et appui à la filière, Haras – pôle hippique		
Le Pin	Equiressources, partenariat avec EPA	Reproduction	Equitation, reproduction, jeunes chevaux, sellerie, attelage, groom, maréchalerie
Uzès	Haras – pôle hippique	Endurance, cheval au travail, attelage	Attelage

- Six délégations territoriales au contact des acteurs et des collectivités territoriales. Elles assureront les missions de « guichets de proximité » en représentant l'IFCE sur le terrain. Elles devront assurer les remontées des demandes régionales, mobiliser l'expertise pour accompagner les acteurs, monter des projets et rechercher avec eux des financements. Elles assureront également les missions d'identification de terrain et les contrôles sanitaires. Dans les régions, l'IFCE dispose d'un site siège de la DT et d'équipes réparties dans des départements (4 ou 5 personnes) soit dans des bureaux de l'IFCE soit dans des services de l'État (ex : Rodez à la DDT, Amiens à la DRAC).
- A l'horizon 2022, l'IFCE achèvera les ventes et/ou le transfert des 4 sites dont il est encore propriétaire (Pau, Saintes, Cluny, Villeneuve sur Lot). Il réduira sa présence à huit sites principaux et une antenne à Montreuil :
 - o Quatre sites nationaux d'avenir :
 1. Saumur,
 2. Pompadour,
 3. Le Pin,
 4. Uzès.
 Ces sites nationaux seront également le siège de quatre délégations territoriales.
 - o Deux sites de bureaux pour les deux délégations territoriales restantes :
 5. Chazey sur Ain (pôle hippique),
 6. Rosières aux salines (pôle hippique).
 - o Un site pour la mission formation en sellerie où l'IFCE est en partenariat avec le lycée des ébalières :
 7. La Roche sur Yon.
 - o Un site dédié à la mission recherche :
 8. Chamberet
 - o Une antenne à Montreuil.
- Pour les missions de proximité : identification, visibilité en territoire et contrôle, l'IFCE recherchera des bureaux pour localiser ses équipes dans des implantations mutualisées avec les services du Ministère de l'agriculture et de l'alimentation en département ou en région (DDT, DDPP, DRAAF, ...). Pour certaines missions particulières (recherche développement), des mutualisations avec d'autres organismes publics ou professionnels seront recherchées. L'objectif sera d'optimiser les implantations pour avoir la meilleure couverture géographique pour exercer les missions et limiter les déplacements et les coûts.
- Il doit être noté que le nombre de sites accueillant de façon pérenne des chevaux sera réduit de neuf sites aujourd'hui aux quatre sites nationaux en 2022.
- Le Schéma pluriannuel de stratégie immobilière de l'IFCE (SPSI) sera approuvé par la Direction de l'immobilier de l'Etat (DIE) puis validé en conseil d'administration en 2019. En conformité avec le format défini par la DIE, le SPSI recueillera les avis des tutelles, des préfets de région concernés et présentera un diagnostic du parc immobilier actuel à partir des 16 données prioritaires introduites dans le « référentiel technique » (RT). Un nouveau SPSI sera mis en place à l'horizon 2022.
- Le changement de statut, l'évolution des missions, la diminution des sites ex HN, la baisse des effectifs représentent une perte de repères pour les interlocuteurs de l'IFCE en territoire. Cette situation nécessite un plan d'actions pour rendre l'établissement visible et compréhensible auprès

des structures et acteurs de la filière. Cette visibilité passe à la fois par un engagement efficace dans les missions de proximité et par une communication adaptée. Chaque délégation territoriale de l'IFCE élaborera un « plan d'action régional de l'IFCE en territoire » sur la période 2018-2022.

- Sur la période 2018-2022, l'IFCE renforcera ses collaborations avec les collectivités territoriales selon un schéma différencié. Ces projets situés prioritairement sur les quatre sites nationaux permettront de finaliser le transfert de certaines activités (événements équestres, entretien des sites et assistance à maîtrise d'ouvrages...) au profit de nouvelles (montage de projets ; animation de réseaux) :
 - Trois pôles hippiques sont déjà bien constitués dans lesquels l'IFCE est implanté avec des bureaux administratifs (Rosières aux salines, Chazey sur Ain et la Roche sur Yon).
 - Le site du Pin est maintenant géré par un nouvel EPA « Haras national du Pin » avec lequel les projets de coopération devront être développés.
 - Sur le site de Saumur, un projet de pôle hippique est envisagé sur le site de Verrie en proximité du site de l'école. Il permettra d'accueillir des entreprises de la filière équine et de développer des infrastructures au service des professionnels.
 - Sur le site de Pompadour, une association de préfiguration pour un GIP est en cours de création. Elle permettra de valoriser les espaces historiques (château, champ de course et une partie du haras) pour du développement touristique et l'organisation de manifestations hippiques. La mise à disposition de voitures hippomobiles contribuera au volet culturel et touristique de ce projet. Chignac ne sera pas intégré au GIP, car c'est la composante majeure d'un projet d'appui à la filière et d'élevage modèle, support de recherches et d'observations.
 - Sur le site d'Uzès, une piste d'endurance pour l'entraînement et la compétition est en projet et pourra déboucher sur un pôle hippique partenarial.

Représentation 2022 des sites à vocation nationale, des plateaux Recherche et expérimentation et des directions territoriales



27 novembre 2017

Objectif 3.2 : Améliorer la qualité de la gestion et des procédures financières

Suite à la mission de la Cour des comptes, plusieurs recommandations en vue d'améliorer la gestion de l'établissement ont été entreprises :

- Développement de la comptabilité analytique (livraison des coûts directs et des coûts par programmes)
- Dialogues de gestion renforcés, suivi budgétaire et homogénéisation à l'ensemble de l'établissement
- Gestion GBCP de l'établissement (révision des procédures comptables, préparation à l'intégration de CHORUS Pro pour la dématérialisation)
- Un guide achats a été diffusé aux référents techniques pour qu'ils puissent connaître la procédure des appels d'offres
- Des formations achats en interne ont eu lieu à destination des référents techniques
- Les critères de notations et les critères d'éligibilité ont été revus dans tous les appels d'offre et sont systématiquement discutés dans des tableaux d'analyse
- Le nombre de commission d'appel d'offre a été révisé. Celles-ci s'appliquent désormais sur tous les marchés les plus importants ainsi que ceux comportant des risques pour l'IFCE (nouveau marché, nouvelle technologie, sujet difficile...).

Enjeux : Néanmoins, l'établissement doit poursuivre la professionnalisation et la sécurisation des processus supports (achat, RH, immobilier) qui doit accompagner la restructuration des missions de l'IFCE. Ceux-ci sont perfectibles et doivent être améliorés pour offrir à l'établissement une organisation efficiente. De plus, cette montée en compétence est nécessaire pour accompagner l'établissement vers une gouvernance adaptée aux nouveaux enjeux du COP.

Les ressources de l'IFCE sont structurellement en diminution du fait de l'abandon de certaines activités qui donnaient lieu à des recettes propres et de diminutions de subvention pour charge de service public. L'établissement doit rechercher un nouvel équilibre budgétaire qui soit soutenable sur la durée.

Objectifs et actions : La diminution du nombre d'implantations et le rassemblement des équipes, accompagnés d'investissements et de travaux dans un nombre limité de sites, permettra de maîtriser les coûts de fonctionnement immobiliers.

La modernisation de la flotte automobile et la recherche d'économies pour l'entretien du parc permettront de réduire les frais inhérents au parc de véhicules.

En matière d'achat public, un effort constant dans la modernisation des processus de commande publique concourra à l'efficience dans les budgets de fonctionnement de l'IFCE. L'IFCE renforcera sa politique de sécurisation et de professionnalisation des procédures d'achat : respect des objectifs d'économies achats, adhésion à des marchés de l'état mutualisés, prise en compte des critères de développement durable et social. L'IFCE élaborera un plan d'actions achats (PAA) qui sera soumis pour approbation et évaluation régulière à ses ministères de tutelle. Au-delà de ce plan d'action achats, l'IFCE, avec l'appui du ministère en charge de l'agriculture, mettra en place un plan de professionnalisation des fonctions achats, prévoyant notamment des formations pour les agents impliqués dans la chaîne de la commande publique, en vue de sécuriser les procédures internes.

Pour améliorer ses processus de gestion financière, l'IFCE finalisera les processus liés à la mise en place de la GBCP de l'établissement (révision des procédures comptables, préparation à l'intégration de CHORUS pro pour la dématérialisation). L'établissement perfectionnera ses indicateurs pour le contrôle de gestion, révisera le périmètre financier des missions pour le dialogue de gestion et améliorera sa comptabilité analytique.

Dans le domaine des systèmes d'information l'IFCE renforcera sa politique avec l'appui des services du MAA. Notamment, afin de bénéficier de l'expérience du MAA et de contribuer à la cohérence entre les différents systèmes d'information qui concourent aux mêmes politiques publiques, les projets informatiques de l'IFCE mis en place pour les besoins d'une politique publique du MAA sont soumis pour avis au Conseil des systèmes d'information du MAA dans les mêmes conditions que les projets du ministère. Cet avis est porté à la connaissance des instances décisionnaires de l'IFCE avant la décision de lancement. Cet avis n'est toutefois pas sollicité lorsque les délais de mise en œuvre ne le permettent pas (mesures de crise notamment).

Objectif 3.3 : Déployer un plan d'accompagnement ambitieux pour adapter les ressources humaines aux nouvelles missions de l'établissement.

Fin 2017, la situation des ressources humaines est la suivante : L'établissement compte 787 ETPt dont 477 ETPt (60%) sont situés sur un des 4 sites nationaux de l'IFCE et 310 ETPt sur les 18 sites restant.

Pour les cinq années du COP, il faudra combiner plusieurs types d'évolutions qui s'avèrent complexes et difficiles à mettre en œuvre :

Sur le plan quantitatif, l'IFCE cherchera à suivre la trajectoire financière suivante en matière d'ETPt :

Années	2018	2019	2020	2021	2022
Schéma emploi	-37	-37	-35	-36	-35
Plafond (ETPt)	746	709	673	638	603

- Outre les départs naturels (retraites et mutations), il conviendra d'effectuer quelques recrutements externes pour assurer le renouvellement indispensable des compétences nécessaires à l'exercice des missions de l'établissement.
- Sur le plan qualitatif, il faudra continuer à assurer la reconversion professionnelle des agents. Une attention toute particulière devra être portée aux agents dont les missions ne sont plus en adéquation avec les nouvelles missions du COP ni avec les missions des services de l'Etat agriculture ou sports (déconcentrés ou non).
- La baisse quantitative et les changements qualitatifs se combinent à une réorganisation géographique (voir objectif 3.1). Sur la période du COP, on peut estimer qu'il est souhaitable d'organiser en interne la mobilité de 80 agents des territoires vers les sites nationaux.

Enjeux : Elaborer un dispositif d'accompagnement de l'évolution des ressources humaines pour les adapter aux nouvelles missions et au nouveau positionnement géographique de l'établissement.

Sur la période 2018-2022, le dispositif d'accompagnement ambitieux des RH permettra d'accompagner les mobilités internes et externes les changements de missions et le redimensionnement géographique de l'établissement. Il servira la valorisation des RH en permettant de regrouper les compétences actuellement très dispersées sur le territoire afin de constituer des pôles de taille suffisante et de favoriser les synergies entre métiers.

Objectifs et actions : Le principal défi de l'IFCE dans les années à venir sera d'atteindre ses objectifs en terme de réduction d'effectifs tout en développant les compétences nécessaires à l'exercice de ses missions et à leur développement. L'enjeu est de maintenir et adapter les compétences ne correspondant plus aux missions. Ce chantier stratégique et vital pour l'opérateur ne pourra être réalisé qu'avec l'appui et la collaboration des tutelles.

Sur la période 2018-2022, le dispositif d'accompagnement des RH devra être ambitieux pour permettre d'accompagner la baisse des effectifs, les changements de missions et le redimensionnement géographique de l'établissement. Ce dernier doit permettre de regrouper les compétences actuellement très dispersées sur le territoire afin de constituer des pôles de taille suffisante et de favoriser les synergies entre métiers.

Ce « plan d'accompagnement personnalisé » sera élaboré en concertation avec les organisations syndicales et permettra :

- D'établir la cartographie cible des implantations et des métiers à horizon 2022 ;
- D'accélérer les départs en retraite et de faciliter la reconversion des agents volontaires vers les services de l'Etat et les collectivités ;
- De mettre en place un plan de formation interne et d'accompagnement pour permettre aux agents de se former aux nouvelles missions COP de l'établissement ;
- De favoriser les mobilités fonctionnelles ou géographiques ;
- D'offrir aux agents dont la trajectoire professionnelle ne s'inscrit pas dans cette évolution un appui personnalisé à une réorientation.

Ce plan mobilisera notamment les dispositifs suivants :

- Création d'un pôle dédié à l'accompagnement au sein de la direction des ressources humaines de l'IFCE ;
- Mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en relation avec les missions prioritaires et les objectifs en terme d'effectifs ;
- Mobilisation des dispositifs statutaires et financiers d'accompagnement aux restructurations et aux mutations (prime de restructuration, prime d'accompagnement à la réforme régionale de l'État, indemnité de départ volontaire...) à un niveau incitatif ;
- Poursuite de la valorisation des compétences et des carrières des agents de l'IFCE dans le cadre du plan de requalification d'agents de la catégorie C vers la catégorie B mis en œuvre par le ministère chargé de l'agriculture, valorisation des mobilités effectuées vers des sites prioritaires dans les promotions, appui aux mobilités vers d'autres structures... ;
- Accompagnement renforcé par le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation au travers de la mobilisation du réseau d'appui aux personnes et aux structures (RAPS) et de l'assistance du service des ressources humaines ;
- Détermination des besoins de formation et mobilisation des acteurs de cette filière au profit des agents de l'IFCE souhaitant renforcer ou acquérir de nouvelles compétences.

Enfin, l'établissement s'engagera dans la démarche de double labellisation égalité et diversité. Il veillera à l'application du protocole du 22 octobre 2013 relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique et à la mise en œuvre de la politique gouvernementale en faveur des personnes handicapées.

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

La période du COP doit permettre de terminer la construction de l'IFCE issu de la fusion des Haras nationaux et de l'École nationale d'équitation. L'intérêt de cet établissement réside dans sa transversalité vis à vis de la diversité des acteurs de la filière équine. Il dispose de compétences permettant d'appréhender tous les champs et la diversité des métiers du cheval. A partir de la richesse des différentes cultures, il s'agira de poursuivre les rapprochements, de renforcer la cohésion des équipes et plus généralement de favoriser le travail en réseau pour développer des synergies. L'établissement devra s'ouvrir à de nouveaux partenariats et passer d'une logique « d'offre de services et de connaissances » à celle d'une « réponse aux acteurs » pour mieux accompagner le développement économique de la filière.

Enjeux : Pour cela le management et la gouvernance de l'IFCE doivent être adaptés pour accompagner les changements institutionnels en cours. Par ailleurs, dans un contexte de restructuration fort, la thématique de la santé, sécurité bien-être au travail est une priorité stratégique de l'établissement.

Objectifs et actions : Doter l'IFCE d'une organisation « agile » et d'un management participatif permettant de mieux associer les agents aux évolutions. Dans un contexte de changement, il paraît important que les agents s'approprient les évolutions et la stratégie et contribuent à la construction de solutions d'avenir pour l'établissement. Pour l'élaboration du projet d'établissement, L'IFCE mettra en place des processus favorisant l'intelligence collective et visant à une meilleure implication de l'encadrement intermédiaire.

Les modifications de contenu et de périmètre des missions de l'établissement ces dernières années ne se sont pas accompagnées des nécessaires investissements, et un certain retard est constaté. Les conditions matérielles d'exercice des missions seront améliorées pour favoriser la sécurisation des activités des agents. Cet objectif sera atteint grâce à un plan d'investissement permettant :

- des améliorations à l'environnement de travail (rénovation de locaux dans les sites d'avenir nationaux) ;
- Aux conditions matérielles d'exercice des missions (acquisition d'équipements plus adaptés aux missions tels que des voitures neuves pour les contrôleurs et identificateurs ; du mobilier de bureau ; du matériel pour équiper et développer les plateaux techniques et les pôles de compétences...)
- Et aux conditions sociales ou psychosociales de travail qui participent au bien-être au travail (soutien à l'accompagnement des agents dans la restructuration...).

5- Synthèse : un COP au service des acteurs de la filière équine : suivi et évaluation.

- **Les apports concrets du contrat d'objectifs et de performance aux acteurs de la filière.**

L'idée centrale de ce COP 2018 – 2022 est de mieux servir les acteurs de la filière. Il permet de mettre en œuvre des actions qui constituent des apports concrets en assistance et en services aux acteurs professionnels de la filière équine. On trouvera en annexe 2, un tableau résumant les différentes contributions du COP en faveur des acteurs de la filière équine.

Actions au profit des acteurs collectifs (les structures socioprofessionnelles)

L'IFCE produira l'observatoire économique de la filière équine au travers de la fourniture de données, d'études, de prospective et d'outils d'aide à la décision. Ces outils doivent permettre aux acteurs professionnels de la filière d'élaborer des stratégies.

Par ailleurs, l'IFCE devra mieux répondre aux demandes exprimées par les acteurs aux travers des 5 comités et conseils (filière, scientifique, Sire, formation, culture et patrimoine) qui expriment et hiérarchisent les besoins de la filière. L'IFCE participera également aux actions de promotion à l'export et à l'animation de comités internationaux.

Dans le domaine de la recherche appliquée, l'IFCE contribue à la production et la diffusion des savoirs utiles aux acteurs professionnels de la filière. Au titre de ce COP, un accent particulier sera mis sur ces nouveaux domaines de recherche : génomique, nouveaux matériaux, NTIC, nouvelles demandes des consommateurs, développement de nouvelles activités (énergie cheval, médiation équine), analyse des nouvelles tendances sociétales et sauvegarde des races menacées.

Dans le domaine des sports et des formations en équitation, l'IFCE développera son partenariat avec la FFE : ingénierie et mise en œuvre de formations (à destination des formateurs des enseignants et des enseignants), ingénierie sur les diplômes d'Etat et fédéraux. Définition et diffusion d'outils et de savoirs au service du développement de l'équitation. Participation au développement et au rayonnement de l'équitation française à l'international (Cadre noir). Introduction d'un volet « équitation de tradition française » dans des formations. Mise à disposition d'infrastructures (terrains, manèges, boxes, centre médico sportif), accueil de sportifs de haut niveau et soutien pour l'organisation de compétitions. Mise à disposition de cadres et de chevaux pour le para dressage, de chevaux pour la voltige.

Organismes de sélection et stud-books de race : le Sire assure la tenue des livres généalogiques et l'inscription aux stud-books pour les races sans organisme de sélection (OS) ou qui délèguent ces démarches au Sire.

Actions au profit des entreprises :

L'IFCE mettra ses infrastructures de recherche appliquée au service des entreprises pour développer de nouveaux produits en particulier dans les domaines de la santé animale, des nouveaux matériaux, des nouvelles techniques d'information et de communication.

L'IFCE aura à cœur de former les compétences utiles et nécessaires aux entreprises de la filière. Il recueillera et diffusera les offres et les demandes d'emploi par le dispositif « Equi-ressources ».

Actions au profit des collectivités territoriales :

Ingénierie pour l'élaboration et la mise en œuvre de projet territoriaux de développement du cheval et d'activités équestres. Réseau des collectivités propriétaires de sites des Haras nationaux pour créer des liens et des échanges d'expérience pour promouvoir des projets mettant en valeur le patrimoine bâti.

Actions au profit des particuliers :

Diffusion de connaissances : en réponse aux besoins exprimés par les corporations ou des groupes d'utilisateurs, vulgarisation des connaissances dans les domaines techniques, économiques et sociaux par de multiples canaux (ouvrages et fiches, web conférences, sites internet...).

Emploi : le dispositif Equi-ressources regroupe et diffuse les offres d'emploi dans la filière. Met en relation offres et demandes.

Identification et traçabilité des équidés : émission des passeports, des cartes de propriétés, sécurisation par le contrôle sanitaire, pilier de la traçabilité.

- **Suivi et évaluation du contrat d'objectifs et de performance.**

L'IFCE réalisera un suivi qualitatif et quantitatif des objectifs et engagements du COP sur la durée des 5 ans. Un bilan annuel sera soumis aux tutelles et présenté au Conseil d'administration.

Pour effectuer un suivi quantitatif, 14 indicateurs ont été retenus pour mesurer l'atteinte des objectifs :

Thématique du COP	Objectifs	Indicateurs clefs
Eclairer les décisions, contribuer à l'élaboration des stratégies de la filière équine	Objectif 1.1	Nombre d'études prospectives sur la filière équine
Devenir l'institut technique de référence de la filière équine	Objectifs 1.2 et 1.3	Nombre d'articles publiés par les chercheurs de l'IFCE sur les nouvelles thématiques prioritaires identifiées ; Nombre de produits développés avec les entreprises innovantes grâce à l'utilisation des plateaux techniques de l'IFCE
Former les compétences utiles aux acteurs professionnels de la filière	Objectif 1.4	Evolution du % de formations professionnelles au sein de l'IFCE (100% en 2022), Taux de remplissage. Bilan annuel des actions de formation menées en partenariat avec la FFE
Valoriser le patrimoine équestre français	Objectif 1.5	Renouvellement du classement « équitation de tradition française » au patrimoine mondial immatériel de l'UNESCO
Expertise réglementaire et soutien à la filière	Objectif 2.1	Nombres d'actions de promotion à l'export auxquelles a participé l'IFCE
Sécuriser la traçabilité zootechnique et sanitaire des équidés	Objectif 2.2	Taux de dématérialisation des démarches SIRE ; Taux de réalisation du plan de contrôle

		annuel en contrôle sanitaire
Contribuer au développement de la pratique des sports équestres	Objectif 2.3	Evaluation annuelle de satisfaction de la FFE pour l'appui à ses politiques fédérales de soutien du sport de haut niveau ; Maintien du label « Argent » Grand INSEP
Moderniser le fonctionnement et la gouvernance de l'IFCE	Objectifs 3.1, 3.2, 3.3, 3.4 et 1.6	Nombre de sites implantation de l'IFCE Nombre d'adhésion à des marchés mutualisés dans l'année Cartographie des principaux métiers de l'établissement et cible des nouvelles compétences attendues

Fait à Saumur, le 22 mai 2019 .

Le ministre de l'agriculture
et de l'alimentation



Didier GUILLAUME

La ministre des sports



Roxana MARACINEANU

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



Jean-Michel MARCHAND

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



Jean-Roch GAILLET

Annexes :

Annexe n°1 : Tableau de synthèse présentant les recommandations formulées par la mission interministérielle* et les propositions d'actions du COP correspondantes. (* rapport de mission interministérielle « Évolution de l'Institut Français du Cheval et de l'Équitation » Mai 2017)

6 Recommandations relatives aux missions de l'établissement et 5 recommandations relatives au fonctionnement et au management de l'établissement.

Recommandations du rapport de la mission interministérielle		Objectifs et actions du COP de l'IFCE
6 Recommandations relatives aux missions de l'établissement		
R1. Réduire de douze à six les missions de l'IFCE : appui à la filière, identification et contrôle, recherche et développement, formation, Cadre noir, sport de haut niveau.		<p>Partie 1 paragraphe 1.2</p> <p>Un recentrage sur 6 missions a été amorcé, il est accentué.</p> <p>Pour formaliser, il faut procéder à une modification du texte du décret de création de l'IFCE.</p>
R3. Développer l'Observatoire économique de la filière, réaliser des études économiques approfondies, revoir la conception du système d'information de la filière.		<p>Axe stratégique n°1: Développer l'expertise pour devenir l'institut technique de référence pour les acteurs de la filière équine.</p> <p><u>Objectif 1.1</u> : Organiser les données techniques, économiques et sociales de la filière. Développer les études et la prospective pour éclairer les enjeux et contribuer à l'élaboration des stratégies.</p>
R4. Orienter résolument l'IFCE dans la voie d'un institut technique en engageant le processus d'adhésion à l'ACTA.		<p>Axe stratégique n°1:</p> <p><u>Objectif 1.2</u> : Développer la recherche appliquée et s'affirmer comme l'institut technique de référence pour la filière équine. <u>Proposition</u> : L'IFCE s'est fait reconnaître et est agréé comme institut technique agricole au sens de l'article D823-2 du CRPM. La qualification d'institut technique agricole (ITA) a été accordée à l'IFCE par arrêté ministériel du 8 février 2018</p>
R5. Proposer exclusivement des formations agricoles diplômantes ou « professionnalisantes » et s'orienter vers		<p>Axe stratégique n°1:</p>

<p>l'ingénierie de formation en devenant un centre de ressources et d'expertises.</p>	<p><u>Objectif 1.4</u> : Recentrer l'offre de formation de l'IFCE et produire les compétences professionnelles nécessaires aux acteurs de la filière équine.</p> <p>Proposition : Recentrer le dispositif de formation de l'IFCE sur les seules formations d'excellence à la fois professionnelles et diplômantes. Pour ce faire, il est proposé d'arrêter toutes les formations qui ne correspondent pas à ce label d'excellence</p> <p>Axe stratégique n°1 :</p> <p><u>Objectif 1.4</u> Propositions : L'IFCE s'engage à développer le partenariat sur les formations avec la FFE selon 4 axes de travail :</p> <p>Axe 1 - Contribuer à la mise en œuvre de la politique sportive de la fédération délégataire en matière de formations dans le domaine du sport de compétition,</p> <p>Axe 2- Participer au développement des compétences des acteurs de l'équitation en coordination avec l'Etat et la fédération délégataire, Axe 3 – Contribuer en coordination avec la fédération délégataire à la définition et à la diffusion d'outils et de savoirs au service du développement de l'équitation et</p> <p>Axe 4 – Participer aux côtés des acteurs de la filière au développement et au rayonnement de l'équitation française à l'international</p>
<p>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</p>	<p>Axe stratégique n°2:</p> <p>Objectif 2.3 : Contribuer aux politiques de soutien des sports équestres.</p>
<p>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</p>	

	<p>Propositions : Dans le cadre de son PPF, la fédération délégataire doit formaliser le programme d'actions et doit déterminer la contribution de l'IFCE au soutien des politiques fédérales. Plus particulièrement, il s'agira de mettre à disposition des chevaux et des cadres, pour les cavaliers pour le para-dressage. En lien étroit avec la fédération et ses équipes d'encadrement, les pôles France implantés à l'IFCE (CCE, jeunes CCE et voltige) constituent des éléments prioritaires de soutien de l'IFCE à la politique liée au sport de haut niveau.</p> <p>L'accompagnement du sportif dans la logique du « double projet » est un objectif majeur du dispositif. Par ailleurs, il s'agira de capitaliser sur les compétences spécifiques des sites pour organiser les épreuves de préparation aux échéances mondiales et européennes en concours complet (Circuit Grand National) et en dressage (concours de dressage international).</p> <p>L'IFCE s'engage à développer son partenariat et son implication dans le « Grand INSEP ». Il s'agira de conserver le « label argent Grand INSEP » pour le site de Saumur et d'améliorer certains critères d'accueil des sportifs de haut niveau. Les coopérations en matière de recherche et de formation seront développées.</p> <p>Enfin, l'IFCE s'engage à apporter toute son expertise des sports équestres pour l'organisation des JO de Paris 2024.</p>
<p>5 Recommandations relatives au fonctionnement et au management de l'établissement</p> <p>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</p>	<p>Une refonte de l'organigramme avait été engagée avant la parution du rapport de la mission interministérielle. Le nouvel organigramme a été mis en place en Juillet 2017. Le champ des</p>

<p>générale sur l'IFCE au directeur général adjoint pour faciliter le décloisonnement des activités</p> <p>R7. Définir un statut d'emploi des écuers 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. Redéfinir les fonctions du directeur général adjoint en matière de formation et de l'écurer 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.</p>	<p>missions du DGA est défini par le décret de création de l'IFCE, une modification du texte sur ce point est suggérée.</p> <p>Axe stratégique n°3 :</p> <p><u>Objectif 1.6 :</u> Moderniser le Cadre noir pour en faire un atout dans les missions d'institut technique de la filière équine</p> <p>Proposition : La gouvernance du Cadre noir et du site de Saumur sera modernisée et pleinement intégrée au sein de l'IFCE. Le parcours de carrière de « l'écurer du XXIe siècle » sera adapté (carrières courtes, obligations de mobilité fonctionnelle et géographique, remise en question et validation des compétences). Le management sera plus participatif et on cherchera à impliquer plus directement chaque écurer/enseignant sur des thèmes techniques particuliers.</p>
<p>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.</p>	<p>Axe stratégique n°3</p> <p><u>Objectif 3.3 :</u> Un plan d'accompagnement ambitieux pour adapter les ressources humaines aux nouvelles missions de l'établissement. Propositions : Sur la période 2018-2022, le dispositif d'accompagnement des RH devra être très ambitieux pour permettre d'accompagner la baisse des effectifs, les changements de missions et le redimensionnement géographique de l'établissement. Ce dernier doit permettre de regrouper les compétences actuellement très dispersées sur le territoire afin de constituer des pôles de taille suffisante et de favoriser les synergies entre métiers.</p>
<p>R10. Réaliser au plus tôt les cessions de sites prévues au SP5I 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.</p>	<p>Axe stratégique n°3</p> <p><u>Objectif 3.2 :</u> Poursuivre le redéploiement de la présence de l'IFCE dans les territoires.</p>

	<p>Propositions : Sur la période 2018-2022, l'IFCE s'engage à réduire ses implantations géographiques selon le schéma suivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quatre sites nationaux où se concentrent l'essentiel des missions de l'établissement : • Six délégations territoriales au contact des acteurs et des collectivités territoriales. • A l'horizon 2022, l'IFCE affiche l'objectif d'achever les ventes et/ou le transfert des 3 sites sur lesquels il est encore propriétaire (Pau, Saintes, Villeneuve sur Lot) .
<p>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.</p>	<p>Axe stratégique n° 3</p> <p><u>Objectif 3.1</u> : Participer aux efforts budgétaires demandés aux opérateurs de l'Etat, Renforcer le pilotage par la performance et optimiser le schéma d'emploi et les moyens financiers de l'IFCE</p> <p>Propositions : Veiller à l'efficacité des moyens publics mis à la disposition de l'établissement et veiller à l'efficacité des politiques et projets mis en place. En s'appuyant sur les recommandations du comité d'audit et en développant le travail en mode projet. Optimiser les dépenses (plan de réduction des dépenses) et rationaliser l'organisation de la chaîne comptable au sein de l'établissement.</p>

Annexe n°2 : Un COP tourné vers le service des acteurs de la filière : tableau de répartition actions / bénéficiaires

	Appui structuration/prospective/plans d'actions.	Recherche, Diffusion et ingénierie projets	Régalien	Valorisation du patrimoine
Acteurs de la filière collectifs et individuels	<p>Observatoire économique et social de la filière équine, études et prospectives, outils d'aide à la décision.</p> <p>Répondre aux demandes des professionnels à travers 5 instances (comités) de concertation.</p> <p>Participation aux démarches de promotion de la filière à l'international.</p>	<p>Production et diffusion de l'innovation et de connaissances dans les domaines techniques, économiques et sociaux.</p> <p>Au titre de ce COP nouveaux domaines de recherche : génomique, nouveaux matériaux, NTIC, nouvelles demandes des consommateurs, développement de nouvelles activités (énergie cheval, médiation équine), analyse des nouvelles tendances sociétales et sauvegarde des races menacées.</p> <p>Former les compétences professionnelles nécessaires aux acteurs (formation diplômantes, formation continue)</p> <p>Diffusion des offres et des demandes d'emploi.</p>	<p>Mise en œuvre de la traçabilité sanitaire et zootechnique des équidés.</p> <p>Mise en œuvre des contrôles dans le domaine de la traçabilité, du registre d'élevage et du bien-être animal.</p>	<p>Participation au rayonnement et au développement de l'équitation de tradition française à l'international.</p> <p>Favoriser la diffusion de l'équitation de tradition française dans des formations.</p> <p>Promouvoir les connaissances dans le domaine de l'attelage et du cheval de travail.</p>
Entreprises	<p>Observatoire économique et social de la filière équine, études et prospectives, outils d'aide à la décision</p>	<p>Recherche appliquée notamment : santé animale, nouveaux matériaux, NTIC.</p> <p>Mise à disposition de plateaux expérimentaux d'IFCE</p> <p>Former les compétences nécessaires aux entreprises de la filière et diffuser des offres et des demandes d'emploi.</p>	<p>Voir ci-dessus.</p>	<p>Contribuer à l'image d'excellence des entreprises française à l'étranger.</p>

Etat – Ministères de tutelle	Observatoire économique et social de la filière équine, études et prospectives, outils d'aide à la décision. Aider l'Etat à définir des politiques en faveur de la filière équine (élevage et sports équestres)	Contribution aux politiques de recherche développement en faveur de l'élevage et du développement des sports équestres Organisme de formation supérieur contribution aux politiques de formation dans le domaine de l'agriculture et des sports.	Assistance technique pour l'élaboration de la réglementation. Organisme payeur des aides du Ministère de l'agriculture et de l'alimentation Appui dans les négociations avec les pays tiers pour l'élaboration de certificats d'exportation d'équidés ou de matériel génétique Appui dans la politique de sécurité sanitaire.	Appui au Ministère de la culture dans la cadre du dossier Equitation de tradition française classé à l'UNESCO
Collectivités territoriales	Réseau des collectivités propriétaires de sites « Haras nationaux » pour promouvoir des projets de valorisation de ces sites en favorisant les échanges d'expériences.	Assistance pour l'élaboration et la mise en œuvre de projets intégrant des volets liés aux activités de la filière.		Valorisation du patrimoine matériel et immatériel des Haras nationaux : parc de voitures hippomobiles, conduite d'attelages, sellerie bourrellerie...

Annexe n°3 : Cadre budgétaire indicatif des missions et moyens en ETP sur la période 2018-2022

Missions IFCE	sur site national			en délégation territoriale		
	ETP en 2017	ETP en 2022	variation en %	ETP en 2017	ETP en 2022	variation en %
Périmètre SIRE (SIRE + fonctions support + informatique dédiée (Sous plafond indépendant)	116	116	0%			
Contrôle identification	3	3	0%	36	54	50%
Identification	1	1		26	22	-15%
Appui à la filière (Délégués nationaux, Equiressources, international, suivi projets)	21	16	-24%	41	17	-59%
Développement innovation recherche	53	64	21%	11	12	9%
Equitation de tradition française et sports formation	56	50	-11%			
	59	70	19%	102	0	-100%
Saumur plateforme logistique et moyens équestres	90	81	-10%			
SG	44	38	-14%			
Agence comptable	9	8	-11%			
Management, communication et services informatiques	25	20	-20%	20	18	-10%
Valorisation sportive et culturelle HN Pompadour, Uzès et Le Pin agents MAD	74,5	13	-83%			
Total	551,5	480	-13%	236	123	-48%
IFCE national et territorial	2017	2022				
	787,5	603				

Annexe 4
FFE-IFCE « Actions détaillées »
COP 2018 – 2022 de l'IFCE

Axe 1 – Accompagner la mise en œuvre du projet de performance fédéral « PPF ».

- Concours complet d'équitation**

Actions	Moyens	Cadrage quantitatif / an	Indicateurs de résultat
Utilisation des infrastructures de l'ENE et du terrain de cross de l'hippodrome de Verrie.	Mise à disposition prioritaire des infrastructures du pôle France.	Taux d'occupation 90% 500 journées SHN 1 300 journées chevaux	Taux de disponibilité Suivi de la maintenance
Accueil par la FFE de sportifs temporaires dans le cadre du Pôle France jeunes CCE.	Mise à disposition des infrastructures de l'ENE. Encadrement par CTS FFE.	Environ 100 journées stagiaires réparties sur environ 3 stages	Taux de disponibilité
Soutien à l'organisation des étapes du circuit sportif « Grand National de CCE ».	Organisation des étapes par l'IFCE pour les sites de Saumur et Pompadour. Soutien en personnel auprès des organisateurs pour les sites du Lion d'Angers et du Pin au Haras	5 étapes de 4 jours de compétition et préparation associée	Organisation effective des étapes Qualité de l'organisation et/ou de l'accompagnement

- **Para-dressage**

Actions	Moyens	Cadrage quantitatif / an	Indicateurs de résultat
<p>Mise à disposition pour au moins 3 cavaliers désignés par la FFE de 2 chevaux chacun dont au moins un compétitif au niveau international.</p>	<p>6 chevaux de sport en dressage.</p>	<p>Environ 50 jours de mise à disposition par sportif et par cheval</p>	<p>Mise à disposition effective Qualité de la cavalerie mise à disposition</p>
<p>Préparation et entraînement des chevaux mis à disposition par les cadres de l'IFCE en dehors des temps de présence des sportifs.</p>	<p>Travail de 6 chevaux par un ou plusieurs écuyers du cadre noir</p>	<p>Environ 280 jours par cheval à raison 1h-1h30 par jour</p>	<p>Taux de disponibilité des chevaux Niveau sportif</p>
<p>Entraînement lors de stages à l'ENE des sportifs bénéficiant de la mise à disposition de chevaux IFCE en accord avec l'entraîneur national.</p>	<p>Entraînement par un ou plusieurs écuyers du cadre noir</p>	<p>Environ 50 jours par sportif à raison de 3 - 4h par jour</p>	<p>Taux de disponibilité des écuyers Progression des sportifs</p>
<p>Accompagnement des cavaliers et des chevaux IFCE lors des stages équipe de France et des compétitions.</p>	<p>Suivi par un écuyer et un soigneur pour l'ensemble des chevaux IFCE</p>	<p>30 à 40 journées de stages et compétitions</p>	<p>Présence effective</p>
<p>Accès au centre médico sportif pendant les stages effectués à l'IFCE Saumur.</p>	<p>Mise à disposition du centre médico sportif</p>	<p>A définir en fonction des besoins individuels de chaque sportif. Moyenne estimée de 1 à 2 h par jour</p>	<p>Taux de disponibilité</p>

Volige

Actions	Moyens	Cadrage quantitatif / an	Indicateurs de résultat
<p>Mise à disposition de locaux administratifs.</p>	<p>Mise à disposition d'un bureau pour les 4 CTS</p>	<p>Taux d'occupation de 100% par an</p>	<p>Disponibilité effective Suivi de la maintenance</p>
<p>Programmation de créneaux d'utilisation du manège Bouchet pour les entraînements à cheval et du grand manège pour les entraînements en public.</p>	<p>Mise à disposition sur des créneaux coordonnés du manège Bouchet Partenariat à poursuivre pour la participation aux présentations du cadre noir dans le cadre de l'entraînement en public</p>	<p>Environ 3 h/jour hors vacances Environ 5h /jour en période de vacances et/ou stages</p>	<p>Taux de disponibilité Fluidité des plannings</p>
<p>Mise à disposition prioritaire du centre médico sportif pour les entraînements au sol, la préparation physique, la pratique sur simulateur.</p>	<p>Mise à disposition prioritaire du centre médico sportif. Mise à disposition d'un espace pour le simulateur au sein du CMS</p>	<p>Taux d'occupation d'environ : 45% hors stages de préparation (environ 35 semaines / an) 100% lors des stages de préparation (environ 17 semaines /an) Pas de problème pour partager l'espace lorsque les sportifs n'utilisent pas tout le CMS</p>	<p>Taux de disponibilité Fluidité des plannings</p>
<p>Mise à disposition de 3 chevaux</p>	<p>Achat ou affectation de 3 chevaux</p>	<p>Effectif cible de 8 chevaux</p>	<p>Atteinte de l'effectif cible</p>

d'entraînement et de compétition, remonte progressive de 8 chevaux consacrés à la voltige.	supplémentaires adaptés à l'entraînement et la compétition de voltige et entretien par un soigneur	opérationnels au total (IFCE + chevaux sous contrat)	Cavalerie conforme aux exigences sportives
Mise à disposition et entretien de boxes pour l'accueil de chevaux sous contrat de l'équipe de France.	Mise à disposition de boxes et entretien par un soigneur	Effectif cible de 8 chevaux opérationnels au total (IFCE + chevaux sous contrat)	Disponibilité des boxes Suivi de l'entretien

Axe 2 – Participer aux formations dans le domaine du sport de compétition.

Actions	Moyens	Cadrage quantitatif / an	Indicateurs de résultat
Formation continue des entraîneurs de haut niveau : DESJEPS disciplinaire.	Coordination du DESJEPS Dressage / CSO / CCE par l'IFCE et encadrement d'une partie des stages par des écuyers du cadre noir et/ou des intervenants INSEP	Environ 320 h stagiaires / an. Formation sur 2 ans pour un effectif moyen de 12 stagiaires par promotion. Ouverture environ tous les 3 ans	Attractivité du dispositif proposé Compétences développées par les stagiaires
Formations nationales aux Brevets Fédéraux d'Entraîneurs.	Intervention d'écuyers du cadre noir lors de formations et/ou d'exams BF entraîneurs. Proposition de 4 à 5 spécialités / an	Environ 2000 à 2500 h stagiaires / an	Nombre de BFE délivrés Taux de satisfaction stagiaires
Formation des experts fédéraux	Participation de l'IFCE à la réflexion et à la mise en œuvre de la	Environ 6 journées par an (3 journées	Participation effective

	formation continue des experts fédéraux	ingénierie, 3 journées face à face)	Taux de satisfaction experts
Dispositif de qualification des sportifs de haut niveau (BPJEPS et DEJEPS SHN).	Maitrise d'œuvre des formations BPJEPS et DEJEPS proposées par la FFE aux SHN dans le cadre du suivi socioprofessionnel	Environ 15 SHN / an à raison de 35h / stagiaire, soit 525 h stagiaires /an	Taux de satisfaction SHN
Accompagnement socioprofessionnel des SHN en pépinières d'entreprises.	Mise à disposition d'infrastructures de l'IFCE (boxes et aires de travail) pour les sportifs étant dans la cible du programme « Ambition 2024 » développé dans le PPF de la FFE	Entrée de 2 à 4 sportifs / an dans le dispositif pour une durée maximale d'environ 5 ans. Mise à disposition de 5 à 10 boxes et accès à des aires de travail adaptées à la pratique du haut niveau	Nombre de SHN accueillis Progression sportive des SHN

Axe 3 – Participer au développement des compétences des acteurs de l'équitation.

Actions	Moyens	Cadrage quantitatif / an	Indicateurs de résultat
Offre de formation différenciée (FPC et qualifiante / à Saumur et en région) à destination des acteurs de la formation professionnelle.	Structuration en coordination avec la FFE et mise en œuvre d'une offre de formation à destination des : - Coordonateurs de formation - Formateurs - Tuteurs - Evalueurs	Estimation des volumes annuels à former : - Coordonateurs : 20 - Formateur : 50 - Tuteurs : 250 - Evalueurs : 250 Format et durées des modules à définir après	Nombre de personnes formées dans chaque catégorie.

	<p>Sur site de Saumur et en régions</p> <p>Structuration et développement d'une offre à destination des organismes de formation (OF)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Journées « parcours culturel » à Saumur - Stages à Saumur à intégrer dans les cursus des OF - Interventions de cadres en région sur des regroupements d'OF 	<p>ingénierie conjointe FFE/IFCE</p> <p>Estimation des volumes annuels exprimés en nombre d'organismes de formation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Parcours culturel : 30 - Stages à Saumur : 20 - Interventions en région : 18 (1 / région + 1 supplémentaire dans 5 très grandes régions) 	
<p>Offre de formation au profit des organismes de formation.</p>			<p>Nombre de personnes et d'OF formées dans chaque catégorie.</p>
<p>Offre de formation au DESJEPS équitation en formation longue et courte.</p>	<p>Déclinaison de l'offre actuelle de formation DESJEPS en FPC sur des formats adaptés aux niveaux et contraintes des enseignants en activité : 1 format court (1 à 2 mois) / 1 format long (8 à 12 mois)</p>	<p>Estimation des volumes annuels à former.</p> <p>DESJEPS court : 10 à 20</p> <p>DESJEPS long : 10 à 20</p> <p>Format et durées des formations à définir après étude approfondie des besoins</p>	<p>Nombre de personnes formées dans chaque cursus</p>
<p>Collaboration aux travaux d'ingénierie sur les diplômes équitation.</p>	<p>Participation de cadres IFCE aux travaux de réflexion et d'ingénierie sur les certifications d'Etat et fédérales</p>	<p>Environ 10 journées par an en moyenne avec des variations importantes en fonctions des périodes</p>	<p>Présence effective et implication</p>

		de créations / rénovation des certifications	
Mise en œuvre des formations des cadres supérieurs de l'équitation	<p>Participer à la conception et mettre en œuvre les cursus de formation des cadres supérieurs de la filière équitation au travers :</p> <ul style="list-style-type: none"> - D'une formation initiale - D'une formation continue post diplômés d'Etat <p>adaptées aux besoins prioritaires de la filière</p>	<p>Travailler en coordination avec la FFE sur une évolution vers les champs du management, du développement et de la gestion de projet.</p> <p>Estimation des volumes annuels à former.</p> <ul style="list-style-type: none"> - formation initiale : 10 /an - formation continue : 20 à 30 / an 	<p>Adéquation entre l'offre de formation et les besoins du secteur</p> <p>Nombre de personnes formées.</p>

Axe 4 – Contribuer à définir et à diffuser des « outils et savoirs » au service du développement.

Actions	Moyens	Cadrage quantitatif / an	Indicateurs de résultat
Structuration de l'offre de savoirs et savoir-faire, notamment numériques.	<p>Conception et organisation de l'offre en coordination avec la FFE et en lien avec les recherches scientifiques.</p> <p>Production d'outils et de contenus, notamment numériques à destination des</p>	<p>Réflexion sur la structuration de l'offre : environ 20 jours par an en moyenne.</p> <p>Production de contenus : à définir plus précisément</p>	<p>Réalisation effective</p> <p>Lisibilité et pertinence de l'offre</p> <p>Nombre de contenus produits</p>

	œuvrant pour le développement international		
Contribuer au rayonnement de la France au sein des réseaux : IGEQ, réseau des écoles européennes, etc.	Participer à la présence française à l'étranger en portant une attention particulière à la coordination avec institutions de la filière œuvrant pour le développement international	10 jours pour un cadre IFCE	Participation effective Qualité du maillage et fréquence des contacts

Axe 6 – Conduire les actions internationales en relation avec la FFE.

Actions	Moyens	Cadrage quantitatif / an	Indicateurs de résultat
Partager les informations concernant les relations européennes et internationales.	Participer à des comités de coordination sur les relations internationales	4 jours à raison d'une journée par trimestre	Présence effective Qualité du maillage et fréquence des contacts
Favoriser la coordination des actions à destination de l'Europe et sur le plan international.	Participer à des comités de coordination sur les relations internationales	4 jours à raison d'une journée par trimestre	Présence effective Qualité du maillage et fréquence des contacts