

N° 218

# SÉNAT

SESSION ORDINAIRE DE 2007-2008

---

---

Rattaché pour ordre au procès-verbal de la séance du 8 février 2008  
Enregistré à la Présidence du Sénat le 27 février 2008

## RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

*au nom de la commission des Finances, du contrôle budgétaire et des comptes économiques de la Nation (1) sur le suivi du rapport d'information n° 64 (2006-2007) sur l'établissement public « Les Haras nationaux »,*

Par M. Joël BOURDIN,

Sénateur.

---

(1) Cette commission est composée de : M. Jean Arthuis, *président* ; MM. Claude Belot, Marc Massion, Denis Badré, Thierry Foucaud, Aymeri de Montesquiou, Yann Gaillard, Jean-Pierre Masseret, Joël Bourdin, *vice-présidents* ; M. Philippe Adnot, Mme Fabienne Keller, MM. Michel Moreigne, François Trucy, *secrétaires* ; M. Philippe Marini, *rapporteur général* ; MM. Bernard Angels, Bertrand Auban, Mme Marie-France Beaufils, M. Roger Besse, Mme Nicole Bricq, MM. Auguste Cazalet, Michel Charasse, Yvon Collin, Philippe Dallier, Serge Dassault, Jean-Pierre Demerliat, Éric Doligé, André Ferrand, Jean-Claude Frécon, Yves Fréville, Christian Gaudin, Paul Girod, Adrien Gouteyron, Charles Guené, Claude Haut, Jean-Jacques Jégou, Alain Lambert, Gérard Longuet, Roland du Luart, François Marc, Michel Mercier, Gérard Miquel, Henri de Raincourt, Michel Sergent, Henri Torre, Bernard Vera.



## SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
<b>AVANT-PROPOS</b> .....	5
<b>TABLEAU RÉCAPITULATIF DES SUITES DONNÉES AUX PRÉCONISATIONS DE VOTRE RAPPORTEUR SPÉCIAL</b> .....	7
<b>I. UN POSITIONNEMENT EN VOIE DE REDÉFINITION</b> .....	9
<b>A. UN RECENTRAGE EN COURS SUR LES ACTIVITÉS RÉGALIENNES</b> .....	9
1. <i>Des progrès en matière d'identification</i> .....	9
2. <i>Poursuivre le recentrage des activités d'étalonnage</i> .....	10
3. <i>Les autres missions : formation et contrôle</i> .....	11
<b>B. UN PARTENARIAT APAISÉ À TROUVER AVEC LES ACTEURS PRIVÉS DE LA         FILIÈRE</b> .....	12
1. <i>Des inquiétudes persistantes du monde du cheval</i> .....	12
2. <i>Structurer la filière cheval</i> .....	13
<b>II. LES HARAS NATIONAUX SUR LE CHEMIN DE LA PERFORMANCE</b> .....	15
<b>A. EFFECTIFS ET IMPLANTATIONS TERRITORIALES : POURSUIVRE LA         RATIONALISATION</b> .....	15
1. <i>Un effort à prolonger en matière d'effectifs</i> .....	15
2. <i>Implantations territoriales : quelle stratégie ?</i> .....	16
<b>B. UNE GESTION COURANTE PLUS SATISFAISANTE</b> .....	17
1. <i>Un pilotage financier en progrès</i> .....	17
2. <i>Une gestion comptable plus dynamique</i> .....	20
<b>C. LE POINT SUR LES ÉVOLUTIONS STATUTAIRES</b> .....	20
1. <i>EPIC et partenariats privés : le statu quo</i> .....	21
2. <i>D'autres évolutions à court terme sont envisagées</i> .....	21
<b>TABLEAU DÉTAILLÉ DES SUITES DONNÉES AU PRÉCÉDENT CONTRÔLE DE VOTRE RAPPORTEUR SPÉCIAL</b> .....	23
<b>TRAVAUX DE LA COMMISSION - AUDITION DE SUIVI SUR LA MISE EN ŒUVRE DES PRÉCONISATIONS DU RAPPORT DE M. JOËL BOURDIN SUR L'ÉTABLISSEMENT PUBLIC « LES HARAS NATIONAUX » (N° 64, 2006-2007)</b> .....	47



## AVANT-PROPOS

Mesdames, Messieurs,

Au terme de travaux de contrôle budgétaire menés en 2006, votre rapporteur spécial avait été amené à se demander si les Haras nationaux ne devaient pas « dételer »<sup>1</sup>. Ce questionnement avait notamment été suscité par le manque de lisibilité du positionnement de l'établissement public, entre missions régaliennes et développement d'activités nouvelles aux frontières du champ concurrentiel, ou encore par les rigidités caractérisant l'institution en matière de gestion courante, d'optimisation de son patrimoine immobilier ou de gestion de ses ressources humaines.

Au cours d'une audition de suivi organisée le 26 février 2008 et mettant en présence les responsables des Haras nationaux et les représentants du ministère de l'agriculture et de la pêche, **votre commission des finances a pu évaluer**, en présence de plusieurs de nos collègues membres de la commission des affaires économiques et de la section « cheval » du groupe d'études de l'élevage du Sénat, **dans quelle mesure les préconisations qu'elle avait formulées en novembre 2006 avaient été suivies d'effets**.

Cette audition a permis à votre commission des finances de **prendre acte des efforts réels accomplis** par les Haras nationaux en matière de recentrage sur leur « cœur de métier » et de gestion orientée vers la performance, efforts matérialisés par la mise en œuvre de 9 des 10 recommandations formulées en 2006.

Les présents travaux de suivi ont également permis de définir les principaux axes qui devraient guider l'évolution de l'établissement au cours des prochaines années. Parmi ces orientations figure, au premier chef, la poursuite de l'effort de clarification des missions de service public des Haras, de réduction de leurs interventions dans le champ concurrentiel et de rationalisation subséquente de leurs effectifs et de leurs implantations territoriales.

Il conviendra, en second lieu, d'achever le passage d'une conception « tutélaire » du rôle des Haras nationaux à une approche « partenariale » de leur relation avec une filière cheval en voie de structuration, ainsi qu'avec les collectivités territoriales.

A l'heure où se déroulent simultanément les travaux de la révision générale des politiques publiques et les débats préalables à l'élaboration du contrat d'objectifs 2009-2013 de l'établissement, le présent rapport a vocation à contribuer de façon constructive aux réflexions sur l'avenir des Haras nationaux.

---

<sup>1</sup> « Les Haras nationaux doivent-ils dételer ? » - Rapport d'information n° 64 (2006-2007).



## TABLEAU RÉCAPITULATIF DES SUITES DONNÉES AUX PRÉCONISATIONS DE VOTRE RAPPORTEUR SPÉCIAL

Propositions	Mise en œuvre
<b>Recentrer les missions des Haras nationaux sur leur « cœur de métier »</b>	
Réhabiliter et améliorer la mission d'identification des Haras nationaux dans le but de protéger la filière équine sur le plan sanitaire et de pratiquer l'identification complète de tous les équidés présents sur le territoire national.	<i>Achevée</i>
Renforcer les pouvoirs de contrôle des Haras nationaux s'agissant de l'organisation des grandes manifestations et compétitions équestres.	<i>A l'étude</i>
Engager une réflexion sur l'avenir de l'étalonnage public et permettre aux Haras nationaux de conserver un rôle dans l'étalonnage dans un souci d'amélioration du patrimoine génétique de la filière et de préservation des races rares.	<i>Engagée</i>
Rationaliser les activités de formation conduites par les Haras nationaux et privilégier les partenariats avec les structures scolaires, les organismes professionnels et les structures spécialisées compétentes.	<i>Engagée</i>
En conséquence du recentrage des missions des Haras nationaux, rationaliser la grille des effectifs et des qualifications des personnels de l'établissement public.	<i>Prévue dans le cadre du contrat d'objectifs 2009-2013</i>
<b>Mener une réflexion sur l'utilité des Haras nationaux au regard du secteur privé s'agissant des activités concurrentielles</b>	
S'agissant de l'étalonnage, pour certaines races pour lesquelles l'activité des haras privés est majoritaire, prévoir le désengagement progressif des Haras nationaux.	<i>Prévue dans le cadre du contrat d'objectifs 2009-2013</i>
<b>Développer les partenariats avec les collectivités territoriales s'agissant de la gestion du patrimoine immobilier des Haras nationaux</b>	
Poursuivre la rationalisation des implantations géographiques des Haras nationaux dans le but de resserrer le réseau de ces implantations, en réalisant un nouvel inventaire des pôles hippiques ayant vocation à disparaître en concertation avec les collectivités territoriales.	<i>Prévue dans le cadre du contrat d'objectifs 2009-2013</i>
Transférer la gestion du patrimoine immobilier des Haras nationaux aux collectivités territoriales à chaque fois que possible et lorsqu'elles en manifestent la volonté.	<i>Engagée</i>

<b>Propositions</b>	<b>Mise en œuvre</b>
<b>Mener une réflexion sur l'évolution du statut juridique des Haras nationaux</b>	
Poursuivre la réflexion sur l'évolution du statut juridique des Haras nationaux et évaluer les conséquences juridiques de la transformation de l'établissement public administratif en un établissement public à caractère industriel et commercial.	<i>Achevée</i>
En cas de mise en place de partenariats public/privé entre les Haras nationaux et les représentants socioprofessionnels de la filière équestre, prévoir la modification du statut juridique des Haras nationaux.	<i>Achevée</i>

## I. UN POSITIONNEMENT EN VOIE DE REDÉFINITION

### A. UN RECENTRAGE EN COURS SUR LES ACTIVITÉS RÉGALIENNES

Les travaux de contrôle budgétaire menés en 2006 par votre rapporteur spécial avaient révélé le **caractère « introuvable » du positionnement des Haras nationaux**, entre des missions historiques en mutation et le rôle élargi que lui assignait son contrat d'objectifs avec l'Etat.

#### 1. Des progrès en matière d'identification

##### a) Une couverture satisfaisante des équidés présents sur le territoire

Votre rapporteur spécial avait appelé de ses vœux une **réhabilitation de la mission d'identification** historiquement confiée aux Haras, afin d'assurer une protection sanitaire efficace de la filière équine et de parvenir à une couverture complète des équidés présents sur le territoire.

Selon l'établissement public, l'identification voit ses conditions de mise en œuvre améliorées, ainsi qu'en témoignent le **raccourcissement sensible des délais de délivrance** des documents et la progression de **l'automatisation** des procédures. Ces gains de productivité permettent de faire face, à personnel constant, à l'augmentation des opérations liées à l'identification et à la pose de transpondeurs.

L'organisation de **l'identification de terrain** semble plus performante, grâce à une **normalisation des relations avec les vétérinaires** et à une stabilisation des parts de marché respectives des Haras nationaux et du secteur concurrentiel<sup>1</sup>.

Au total, l'identification de l'ensemble des chevaux participant à des **circuits officiels** est en voie d'être assurée, les équidés identifiés comme d'origine non constatée<sup>2</sup> après l'âge d'un an font l'objet d'un important mouvement de **régularisation**, et seuls les chevaux ne quittant pas l'exploitation du propriétaire sont susceptibles d'échapper à l'identification.

##### b) La protection sanitaire de la filière

En matière de **suivi sanitaire**, il a été indiqué à votre rapporteur spécial que l'intervention publique était censée se limiter aux maladies dites « réglementées ». Les professionnels de la filière semblent toutefois solliciter **un appui plus large** de l'établissement. Ainsi les Haras nationaux ont-ils, à la suite de la crise de l'artérite virale équine en 2007, constitué la plate-forme de

---

<sup>1</sup> Cette « normalisation » est notamment permise par la liberté laissée au détenteur du cheval de choisir son prestataire, entre les Haras nationaux et le secteur privé.

<sup>2</sup> Les Haras nationaux devraient se doter d'un indicateur du nombre d'équidés identifiés comme d'origine non constatée après l'âge d'un an, ayant vocation à tendre vers zéro.

concertation entre vétérinaires et professionnels et assuré la communication de cette plate-forme.

## 2. Poursuivre le recentrage des activités d'étalonnage

### a) Une analyse par segments

La **réduction du périmètre de l'étalonnage public demeure une priorité** pour votre rapporteur spécial, dans un contexte de montée en puissance des éleveurs privés. A ce titre, il convient de prendre acte des efforts accomplis dans le cadre du contrat d'objectifs 2004-2008, qui ont permis de ramener de 1.200 à 710 le nombre d'étalons des Haras.

S'agissant des orientations futures de la politique d'étalonnage, l'établissement public entend procéder à une **réflexion par segments**. Dans cette optique, les missions d'étalonnage public seraient conservées en vue des finalités suivantes :

1) en matière de **trot**, afin de préserver une **couverture homogène du territoire** (maintien des activités d'étalonnage hors berceau) ;

2) en matière de **galop d'obstacle**, afin de préserver **l'équilibre entre la voie mâle et la voie femelle** (action de régulation visant au maintien d'une offre d'étalons de milieu de gamme à des tarifs raisonnables, à la disposition des éleveurs qui ne peuvent accéder aux prestations des éleveurs privés) ;

3) en matière de **sport**, dans un but de diffusion de la jeune génétique (augmentation de la part d'étalons en testage<sup>1</sup>) ;

4) en matière de **loisirs**, aux fins de développer des expérimentations de croisements au profit de la filière, **aucune offre privée** n'étant disponible en la matière ;

5) pour préserver les **rares menacées** (approche de conservation patrimoniale) ;

6) s'agissant du trait, afin d'amorcer le développement de **l'étalonnage privé et coopératif**, dans l'optique d'un désengagement à terme des Haras nationaux

### b) Un désengagement tout relatif ?

Ces premières orientations laissent présager un **désengagement tout relatif** en matière d'étalonnage, dans la mesure où peu de segments échappent, en définitive, à l'intervention des Haras.

A cet égard, les réponses écrites du ministère de l'agriculture et de la pêche précisent que « **la seule présence d'un étalonnage privé significatif ne suffit pas nécessairement à délimiter le champ d'intervention des Haras**

---

<sup>1</sup> Cette activité pourrait être déployée via le recours à des contrats en recettes partagées avec les professionnels, qui dispensent les Haras nationaux d'acquiescer les étalons.

*nationaux* », intervention qui peut être justifiée par d'autres considérations (préservation des races menacées, continuité territoriale, diffusion de bonnes pratiques, impératifs de développement rural).

Votre rapporteur spécial souhaite, en tout état de cause, que les réflexions en cours<sup>1</sup> aboutissent à la **définition de priorités clairement hiérarchisées, assorties d'objectifs chiffrés**, exprimés si possible en nombre d'étalons et en parts de marché par segment.

### **3. Les autres missions : formation et contrôle**

#### *a) Clarifier les objectifs de formation*

Les actions de formation témoignent encore d'une sorte de « flottement » quant à leur définition et les réponses écrites obtenues par votre rapporteur spécial demeurent, sur ce sujet, singulièrement **abstraites**.

Il est ainsi question, pour les Haras nationaux :

- d'un travail avec la direction générale de l'enseignement et de la recherche (DGER) du ministère chargé de l'agriculture autour du développement de nouveaux partenariats avec l'enseignement supérieur et de la formation de formateurs pour valoriser le transfert de la recherche et des nouvelles technologies ;

- d'une convention entre les Haras, l'Etat et l'Ecole nationale d'équitation afin de mener une réflexion portant sur le champ de la **formation équestre**.

Le ministère de l'agriculture et de la pêche se dit, pour sa part, « favorable à une mobilisation accrue des compétences présentes au sein de l'établissement au profit des **acteurs de la filière**, [...] élément important pour la professionnalisation de ces derniers ».

Si l'audition de suivi a pu permettre de préciser certaines intentions de l'établissement<sup>2</sup>, les orientations de la politique de formation des Haras mériteront d'être **plus clairement formalisées** dans le futur contrat d'objectifs. Il s'agira en particulier d'y décrire les moyens concrets mobilisés pour mettre cette offre de formation **au service de la filière** et pour « tirer vers le haut » le niveau général de la formation aux métiers du cheval, selon l'expression employée par le président des Haras nationaux.

---

<sup>1</sup> Au nombre desquelles il convient de citer les travaux menés dans le cadre de la révision générale des politiques publiques et la commande, par le ministre de l'agriculture et de la pêche, d'un rapport du Conseil général de l'agriculture, de l'alimentation et des espaces ruraux sur l'étalonnage.

<sup>2</sup> A notamment été évoquée la création d'un campus sur le site du Pin dédié, en partenariat avec d'autres établissements universitaires, à la formation aux métiers de l'élevage.

*b) Le contrôle des manifestations et compétitions équestres*

Votre rapporteur spécial s'était enfin interrogé sur l'opportunité de confier aux Haras nationaux une mission de **contrôle** dans le cadre des grandes manifestations et compétitions équestres.

La mise en œuvre de cette recommandation n'en est toutefois qu'au stade de la réflexion préalable, dans la mesure où les Haras nationaux estiment que le **contrôle interne de régularité** assuré par les organisateurs fonctionne de façon satisfaisante et que l'intervention complémentaire de l'établissement public peut être sollicitée par les organisateurs<sup>1</sup>.

Il semble en revanche que le **contrôle de l'identification et des obligations sanitaires lors des rassemblements d'animaux soit souvent lacunaire**, cette mission n'étant pas jugée prioritaire par les directions départementales des services vétérinaires.

A ce stade, les **obstacles** identifiés au développement d'une mission de contrôle tiennent :

1) au risque de voir cette nouvelle compétence **mal accueillie** par les organisateurs et à la probable opposition des vétérinaires, qui pourraient redouter que les Haras utilisent leurs activités de contrôle pour faire la promotion de leurs activités de prestataires de service, au détriment du secteur concurrentiel ;

2) à l'importance des **moyens humains** nécessaires, qui seraient difficilement mobilisables par redéploiement interne<sup>2</sup> ;

3) à la nécessité d'assermenter les agents des Haras et de procéder, par conséquent, à une **redéfinition substantielle** de leurs missions.

***B. UN PARTENARIAT APAISÉ À TROUVER AVEC LES ACTEURS PRIVÉS DE LA FILIÈRE***

Il ressort des développements qui précèdent que les Haras nationaux doivent accomplir le difficile passage de leur statut de « **puissance tutélaire** » du monde du cheval à une vocation de **partenaire** au service des professionnels de cette filière.

**1. Des inquiétudes persistantes du monde du cheval**

Selon votre rapporteur spécial, le succès de cette mutation dépend tout d'abord de l'engagement des Haras nationaux à ne pas exercer d'activités dans les segments où **l'offre privée** se développe.

---

<sup>1</sup> Dans ce cadre, Les Haras nationaux ne disposent toutefois d'aucun pouvoir de sanction.

<sup>2</sup> Les compétitions ont en effet lieu le week-end, où les heures de travail donnent lieu à récupération, ou pendant la saison de monte.

Des inquiétudes ont pu être exprimées par certaines organisations professionnelles du monde du cheval, face au possible déploiement par les Haras nationaux d'activités de prise en pension, d'enseignement des activités équestres, de dressage, de vente ou d'ingénierie et de conseil, à des tarifs que leur position dominante leur permettrait de maintenir au-dessous des prix de marché.

De ce point de vue, l'audition de suivi à laquelle a procédé votre commission des finances a donné l'occasion au président des Haras nationaux de réaffirmer sa **détermination à ne pas développer d'activités susceptibles de concurrencer l'offre privée**.

Votre rapporteur spécial se félicite de cet engagement, dont il observe toutefois qu'il est assorti de deux **tempéraments**. En effet, selon les Haras nationaux :

1) cette forme d'« autolimitation » ne doit pas les empêcher de jouer un rôle **d'amorçage et d'innovation** au service de la filière privée, et dans le but de **transférer** des pratiques ou des technologies<sup>1</sup> ;

2) le caractère suffisant ou non de l'offre privée sur tel ou tel segment d'activité, censé justifier l'intervention publique, doit être apprécié à des **échelles géographiques** fines.

## 2. Structurer la filière cheval

Le succès de l'émergence d'une vocation partenariale des Haras nationaux dépendra en second lieu de la capacité de la **filière cheval** elle-même à se structurer, afin de constituer un **interlocuteur puissant et crédible** de la puissance publique.

A ce titre, votre rapporteur spécial prend acte, pour s'en féliciter, des réflexions en cours sur la création d'une **interprofession**, via l'élargissement des missions et l'adaptation des règles de fonctionnement de la Fédération interprofessionnelle du cheval de sport, de loisir et de travail (FIVAL).

---

<sup>1</sup> Un partenariat avec l'Institut national de recherche agronomique (INRA) permet de développer les tests de comportement des poulains, dans le but de transférer ce savoir-faire au bénéfice des acteurs privés.



## II. LES HARAS NATIONAUX SUR LE CHEMIN DE LA PERFORMANCE

### *A. EFFECTIFS ET IMPLANTATIONS TERRITORIALES : POURSUIVRE LA RATIONALISATION*

Le recentrage des missions des Haras nationaux doit avoir pour corollaire la poursuite du **resserrement de leurs effectifs et de leurs implantations territoriales**.

Sur ces points, votre rapporteur spécial constate que les réalisations du contrat d'objectifs 2004-2008 sont incontestables, mais que les orientations à court terme demeurent quelque peu imprécises.

#### **1. Un effort à prolonger en matière d'effectifs**

Selon le ministère de l'agriculture et de la pêche, la mise en œuvre du contrat d'objectifs a permis aux Haras nationaux de **réduire le nombre d'équivalents temps plein de 1.153 à 984 en cinq ans** et la rationalisation de la gestion a été accrue par l'imputation sur le budget de l'établissement des personnels mis à disposition par le ministère.

##### *a) Une pyramide des âges favorable au resserrement des effectifs*

Compte tenu de la structure de la **pyramide des âges** de leurs personnels, les Haras nationaux auront la possibilité, à moyen terme, de diminuer leurs effectifs grâce au non-remplacement d'agents partant à la retraite.

Selon l'établissement public, et en raison de la **faible mobilité** de ses agents, cette rationalisation des effectifs ne saurait être fondée sur la seule pente démographique, sauf à créer des **déséquilibres territoriaux** importants<sup>1</sup>.

Votre rapporteur spécial prend acte de cette contrainte, tout en estimant que la mise en œuvre d'une **gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences** doit permettre de lever l'obstacle de la faible mobilité et, en général, de gérer plus activement les carrières.

##### *b) Tirer parti du redéploiement des missions et des implantations*

Par ailleurs, la poursuite de la tendance à la réduction des effectifs doit résulter :

1) de l'abandon ou de la réduction de périmètre de certaines **activités**, ainsi que l'illustre le désengagement progressif des Haras qui devrait suivre l'émergence d'un étalonnage de trait coopératif et privé ;

---

<sup>1</sup> Selon les réponses au questionnaire, « un plan de rationalisation basé uniquement sur la pente démographique aboutirait à des déséquilibres dans la présence des Haras et, en particulier, à un abandon quasi total des régions de l'Est à moyen terme ».

2) du remède apporté à la **dispersion territoriale** des activités des Haras, à travers la diminution du nombre de leurs implantations (cf. *infra*).

Au total, votre rapporteur spécial considère que l'objectif de **700 équivalents temps plein** évoqué dans ses premiers travaux constitue toujours une cible de moyen terme appropriée pour la gestion des ressources humaines de l'établissement.

Il souscrit enfin aux observations formulées par notre collègue Alain Lambert au cours de l'audition de suivi, et selon lesquelles **les détachements de personnels au profit des collectivités territoriales ne doivent pas demeurer un sujet « tabou » de la gestion des ressources humaines des Haras nationaux.**

## **2. Implantations territoriales : quelle stratégie ?**

### *a) Des réalisations notables*

Partant du constat que le patrimoine immobilier des Haras nationaux était disproportionné, très dispersé sur le territoire national, parfois obsolète et inadapté à l'exercice de leurs missions, votre rapporteur spécial avait invité les responsables de l'établissement public à **se défaire d'une vision patrimoniale nostalgique** et à **engager des restructurations d'ampleur**, en :

1) **fermant** davantage de pôles hippiques au terme d'un nouvel **inventaire** réalisé en concertation avec les collectivités territoriales ;

2) recherchant des **partenariats privilégiés avec les collectivités territoriales** pour la gestion et l'entretien de ce patrimoine ;

3) **transférant**, chaque fois que possible, **la propriété** du patrimoine aux collectivités territoriales<sup>1</sup> qui en faisaient la demande, collectivités auxquelles incombait prioritairement la **valorisation de ce patrimoine**.

Selon les Haras nationaux, **les objectifs du contrat 2004-2008 ont été honorés**, avec la constitution de **20 pôles hippiques** et la réduction des **centres techniques<sup>2</sup> de 161 à 107**. S'agissant des pôles hippiques, 3 sont fermés ou en voie de fermeture (Strasbourg, Annecy, Blois), 10 voient leur maîtrise d'ouvrage transférée aux collectivités territoriales et 7 demeurent sous maîtrise d'ouvrage des Haras nationaux. Par ailleurs, à ce stade, il ne semble pas avoir été trouvé de consensus entre les Haras et les collectivités territoriales sur la configuration future des pôles de Compiègne, Le Pin et Aurillac.

---

<sup>1</sup> Le transfert de la gestion du patrimoine immobilier aux collectivités territoriales est réalisé par voie d'autorisations d'occupation temporaire (AOT), qui confèrent à ces dernières un droit réel immobilier comparable à celui du propriétaire.

<sup>2</sup> Anciennes stations de monte.

*b) Des orientations à préciser*

S'agissant des orientations futures, l'établissement public envisage :

1) une **poursuite du resserrement de ses implantations**, notamment permise par le recentrage des activités d'étalonnage et par l'autorisation de l'insémination artificielle des chevaux de sang hors centre agréé<sup>1</sup> ;

2) une clarification de sa **stratégie patrimoniale**, dont la traduction concrète n'est, pour le moment, pas disponible.

De son côté, le ministère de l'agriculture et de la pêche juge « *satisfaisant* » l'équilibre atteint par l'actuel schéma territorial et précise que la réduction des charges de l'établissement se fera « *le cas échéant par cession d'actifs* ».

La prudence de ces formulations, qui résulte du caractère inabouti des réflexions sur le prochain contrat d'objectifs et des travaux menés dans le cadre de la RGPP, **ne permet pas encore à votre rapporteur spécial d'apprécier l'intensité de l'effort de rationalisation immobilière à venir**. Il sera, par conséquent, particulièrement attentif à la lettre et à la mise en œuvre du contrat d'objectifs 2009-2013.

***B. UNE GESTION COURANTE PLUS SATISFAISANTE***

Les principales lacunes relevées par votre rapporteur spécial en matière d'application de la LOLF concernaient l'insuffisance des outils de **pilotage financier** et de **gestion comptable**.

**1. Un pilotage financier en progrès**

Les carences en matière de pilotage financier concernaient principalement **l'absence de facturation à coûts complets** des prestations, la mise en place tardive d'une **comptabilité analytique** et les imperfections de la **politique tarifaire** pratiquée par l'établissement, en particulier s'agissant de la complexité du barème proposé aux éleveurs. Votre rapporteur spécial avait également invité l'opérateur à **se doter d'objectifs et d'indicateurs de performances** en complément de la déclinaison en programmes de son budget.

Sur l'ensemble de ces points, les travaux de suivi ont révélé **d'indéniables progrès**.

---

<sup>1</sup> Selon les Haras nationaux, « En démultipliant les intervenants potentiels, cette ouverture conduira à re-préciser le rôle des Haras dans le processus de production, de diffusion et de mise en place de la semence. Les diverses options envisageables conduiront à des schémas territoriaux différents. »

*a) La mise en œuvre d'une comptabilité analytique et d'une facturation à coûts complets*

En septembre 2007, le conseil d'administration des Haras nationaux s'est vu présenter pour la première fois les **résultats complets de la comptabilité analytique sur l'exercice 2006**, audités et certifiés par un cabinet indépendant.

L'établissement public met en avant, au titre des principaux bénéfices tirés de cette présentation :

1) l'amélioration de **l'information** disponible. La comptabilité analytique a notamment permis de confirmer que la politique de tarification proposée en matière d'ingénierie était **cohérente en matière de couverture des coûts**, et de **déterminer les coûts** de certaines prestations pour l'appui aux organismes socioprofessionnels, l'organisation de manifestations ou de concours et la promotion de la filière ;

2) l'amélioration de la **gestion** :

a) la comptabilité analytique a permis d'isoler les activités présentant un **coût trop élevé** en regard des recettes qu'elles produisent (prise en pension de chevaux, notamment) et conduira l'établissement public à analyser les processus de production afin d'en déduire les voies d'économies possibles ;

b) les modalités de **saisie du suivi d'activité** ont été revues, afin de corriger un biais qui consistait à surévaluer les activités de « management » au détriment des activités opérationnelles.

Par ailleurs, les Haras nationaux font valoir que les résultats de la comptabilité analytique ont permis d'attester que, pour l'exercice 2006, **l'ensemble des activités concurrentielles était bénéficiaire**, et par conséquent que **la facturation était faite au moins à coûts complets**, tant en matière d'étalonnage que d'ingénierie. Il a en outre été établi que, pour l'activité **identification**, la part non bénéficiaire était propre au segment du trait, pour lequel la gratuité pratiquée relève d'une décision du ministère de tutelle.

*b) Un barème tarifaire simplifié*

L'audition de suivi à laquelle a procédé votre commission des finances a été l'occasion de souligner à nouveau la **nécessité de simplifier les barèmes tarifaires** pratiqués par les Haras nationaux. Cette simplification est d'autant plus nécessaire que l'établissement a, sur la période 2004-2008, **diversifié et assoupli ses modes d'intervention** pour répondre à la demande des éleveurs<sup>1</sup>.

Selon les Haras, l'effort corollaire de simplification à accomplir poursuit trois finalités :

---

<sup>1</sup> Le nombre de prestations majeures proposées aux éleveurs est ainsi passé de 86 en 2005 à 109 en 2008.

1) rendre les prestations et les coûts associés **plus immédiatement intelligibles** (présentation des prestations par thème, modernisation de l’affichage des tarifs sur le site Internet, central téléphonique aux fins de renseignement des éleveurs) ;

2) **évaluer la perception de la tarification** par les éleveurs, grâce à un indicateur de satisfaction de la tarification introduit dans le suivi de satisfaction client effectué par enquêtes téléphoniques aléatoires, ainsi qu’à la nomination d’un responsable par gamme de prestation, chargé d’observer les pratiques tarifaires sur les marchés et les évolutions de la réglementation afin de proposer les adaptations nécessaires ;

3) simplifier la **gestion tarifaire interne** (notamment grâce à la division par deux du nombre de lignes de prestations).

En outre, votre rapporteur spécial prend acte des **limites** propres à l’exercice de simplification, exercice qui se heurte notamment à la complexité des règlements de certains *stud-book*.

*c) Une présentation calquée sur la maquette LOLF*

L’application aussi large que possible de la LOLF aux **opérateurs** de l’Etat constituant un des « chevaux de bataille » de votre commission des finances, les Haras nationaux ont été interrogés sur la déclinaison de leur budget en programmes et sur l’élaboration d’objectifs et d’indicateurs de performance.

Selon les Haras nationaux, les budgets 2007 et 2008 ont été construits **par programmes au niveau des régions**, y compris pour les dépenses de personnel. Il semble, au demeurant, qu’une forme de « **dialogue de gestion** » ait pu résulter de cette architecture, entre le niveau central et le niveau régional.

Par ailleurs, un certain nombre **d’indicateurs** ont été utilisés en 2006 et 2007 pour piloter ces programmes (indicateurs **d’activité** et de **recettes propres**, des indicateurs **d’efficience** par programme, tels que la dépense publique par saillie ou par étalon).

Des indicateurs de **résultats** et de **qualité de service** sont enfin en cours d’élaboration (pourcentage de livrets émis dans l’année de naissance, pourcentage d’automatisation sur les déclarations de naissance...) et un **tableau de bord** de suivi de ces indicateurs est également en voie de finalisation et les Haras travaillent à la mise en place d’un suivi d’exécution budgétaire par programme, qui pourrait être opérationnel en 2009.

**Il y a donc lieu de souhaiter que les projet et rapport annuels de performances de la mission « Agriculture, pêche, forêt et affaires rurales » contiennent le plus rapidement possible une présentation, au moins abrégée, de cette maquette et des premiers résultats obtenus.**

## 2. Une gestion comptable plus dynamique

### *a) Des délais raccourcis pour l'encaissement des chèques*

Le contrôle sur pièces et sur place de l'agence comptable des Haras nationaux avait révélé la **lourdeur des procédures comptables** imposées à l'établissement par la Trésorerie générale, qui se traduisait notamment par des **délais anormalement longs d'encaissement des chèques** envoyés par les éleveurs pour le paiement des prestations fournies<sup>1</sup>.

Afin d'améliorer les délais d'encaissement des chèques, les Haras nationaux indiquent que **l'organisation du travail a été modifiée**. Alors que, jusqu'en 2006 inclus, le chèque n'était encaissé que lorsque la prestation d'édition du livret était achevée<sup>2</sup>, depuis 2007, **l'encaissement du chèque est effectué dès que le dossier est administrativement ouvert pour traitement**. Le délai moyen d'encaissement des chèques a par conséquent été réduit à **quinze jours**<sup>3</sup>.

L'établissement étudie également, en collaboration avec la trésorerie générale (TG) de Corrèze, la possibilité de **simplifier le traitement des chèques en recourant au lecteur optique de chèques** de la TG, option qui nécessiterait une adaptation des systèmes d'information des Haras.

### *b) Des procédures d'automatisation en développement*

Votre rapporteur spécial note enfin que les Haras s'attachent à développer des **solutions de paiement plus rapides et moins coûteuses**.

Depuis 2007, les éleveurs sont incités à faire leurs **déclarations de naissance en ligne**, assorties d'un **paiement obligatoire par carte bancaire**. L'incitation se fait sous forme d'un **tarif privilégié** de 10 euros inférieur au tarif normal. En 2007, 25 % des naissances ont été télédéclarées *via* Internet, l'objectif pour 2008 étant de 40 %.

## **C. LE POINT SUR LES ÉVOLUTIONS STATUTAIRES**

Une plus grande efficacité de l'action des Haras nationaux a pu être recherchée dans des évolutions de son **statut** d'établissement public administratif. Si la transformation en établissement public industriel et commercial ne constitue plus une hypothèse d'actualité, votre rapporteur

---

<sup>1</sup> Pour environ 100.000 chèques par an, les délais d'encaissement étaient supérieurs à deux mois, voire six dans certains cas. Sur la base d'un montant annuel de 5 millions d'euros à encaisser, votre rapporteur spécial avait évalué la perte en trésorerie à 800.000 euros et le manque à gagner à 24.000 euros si cette trésorerie était placée au taux de 3 %.

<sup>2</sup> Soit lorsque la déclaration de naissance était complétée du relevé de signalement, lequel n'intervenait en moyenne que plusieurs mois plus tard.

<sup>3</sup> En juin 2007, un contrôle inopiné du contrôleur général économique et financier a permis de constater un retard de 2.600 chèques, soit une semaine.

spécial constate que **des évolutions statutaires de moindre ampleur demeurent nécessaires.**

## **1. EPIC et partenariats privés : le *statu quo***

### *a) La transformation en établissement public industriel et commercial n'est plus envisagée*

Ainsi que le précisait le précédent rapport d'information consacré aux Haras nationaux, la transformation des Haras nationaux en établissement public industriel et commercial se heurtait à plusieurs **difficultés**, dont l'impossibilité d'invoquer des raisons de commodité de gestion à l'appui de cette demande et la persistance d'un financement majoritaire de la part de l'Etat.

Selon les réponses fournies par les Haras nationaux, **la pertinence d'une telle transformation apparaît de moins en moins** « à l'heure où les inspecteurs de la Révision générale des politiques publiques interrogent les Haras sur l'opportunité de développer leurs prestations dans l'univers concurrentiel ».

### *b) Les partenariats avec des sociétés mères de courses*

Par ailleurs, la mise en œuvre des recommandations de votre rapporteur spécial en matière de **partenariats avec des sociétés mères de courses** n'a pas, selon les Haras nationaux, nécessité d'évolution du statut de l'établissement.

Une convention signée en juillet 2007 avec la **Société d'encouragement du cheval français** prévoit ainsi que cette dernière attribue une subvention d'investissement aux Haras nationaux, leur permettant d'acquérir des étalons trotteurs de haut niveau<sup>1</sup>.

## **2. D'autres évolutions à court terme sont envisagées**

Il a enfin été indiqué à votre rapporteur spécial que le statut actuel des Haras constituait un **handicap pour la réalisation de partenariats** et nécessitait d'être aménagé afin de **mieux correspondre à la situation de ses personnels.**

---

<sup>1</sup> Propriétaires en totalité ou en syndication, les Haras nationaux assurent la gestion des étalons ou parts d'étalon de la même manière que pour l'ensemble des étalons nationaux. La SECF participe au processus d'acquisition en validant les choix des sujets qui font l'objet d'une offre d'achat. La répartition géographique des étalons achetés grâce à son intervention est étudiée en concertation.

*a) Des partenariats entravés*

Leur statut n'autorise les Haras nationaux à participer à aucune autre structure que les associations, les groupements d'intérêt public (GIP) et les groupements d'intérêt économique (GIE). Cela **les empêche notamment de nouer des partenariats avec les collectivités territoriales sous forme de syndicat mixte ou de société d'économie mixte** auxquels ils pourraient adhérer.

La constitution partenariale de pôles hippiques s'est donc opérée par la signature de **conventions d'autorisations d'occupation temporaires (AOT)** consenties à des syndicats mixtes dont les Haras ne peuvent être membres. Selon les réponses fournies à votre rapporteur spécial, « *cette solution ne saurait devenir la voie privilégiée pour les Haras. D'une part, la durée sur laquelle ces AOT ont dû être consenties bride les Haras sur toute possibilité d'arbitrage immobilier pendant de nombreuses années. D'autre part, les Haras, ne pouvant être associés au syndicat mixte ad hoc bénéficiaire de ladite AOT, perdent l'essentiel de la maîtrise en termes de politique de gestion du site.* »

Dans ces conditions, les Haras ont présenté à leur tutelle, en janvier 2008, un projet d'évolution statutaire afin d'être **autorisés à participer à des syndicats mixtes ou des sociétés d'économie mixte**.

*b) Tenir compte de la présence de nombreux personnels contractuels*

En second lieu, les Haras nationaux emploient, pour des raisons historiques et géographiques<sup>1</sup>, un grand nombre de personnels **contractuels**. Ils sollicitent par conséquent le statut d'établissement public administratif à **statut dérogatoire** afin de légaliser et d'uniformiser le statut des contractuels de l'établissement.

---

<sup>1</sup> L'établissement public administratif Les Haras nationaux a été créé par absorption - transformation d'un autre établissement public, le Domaine de Pompadour, rebaptisé Institut du cheval. Les Haras nationaux sont ainsi devenus l'employeur d'agents sous contrat à durée indéterminée qui représentent encore à ce jour une population de 110 personnes. Par ailleurs, la difficulté à recruter des personnels fonctionnaires en zone rurale a amené l'établissement à recruter par défaut des contractuels (en contrat à durée déterminée), y compris sur des postes de catégorie B et C ; au total ceux-ci représentent à ce jour 163 équivalents temps plein. Plusieurs de ces agents recrutés pour une durée déterminée bénéficient maintenant d'un contrat à durée indéterminée par application de la loi de 2005.

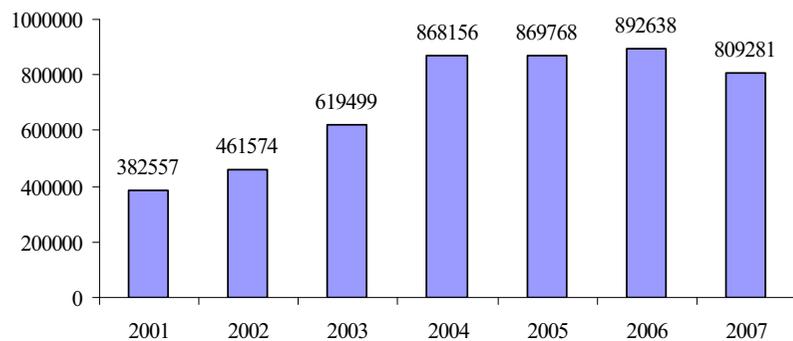
## TABLEAU DÉTAILLÉ DES SUITES DONNÉES AU PRÉCÉDENT CONTRÔLE DE VOTRE RAPPORTEUR SPÉCIAL

<b>Préconisation n° 1</b>																																																															
Réhabiliter et améliorer la mission d'identification des Haras nationaux dans le but de protéger la filière équine sur le plan sanitaire et de pratiquer l'identification complète de tous les équidés présents sur le territoire national.																																																															
<b>Réponse des Haras nationaux</b>				<b>Réponse du ministère de l'agriculture et de la pêche</b>																																																											
<p>Les actions des Haras ont porté sur la qualité du service et son adéquation aux besoins et aux situations diversifiées des usagers, sur une normalisation des relations avec les vétérinaires et sur le développement de la prise en compte des enjeux sanitaires à travers une offre de services mais également à travers une communication qui a accompagné et facilité une prise en compte progressive de l'importance de ces enjeux.</p> <p><b>1. Une amélioration très sensible des délais</b></p> <p>Le tableau 1 sur le taux de réalisation des opérations de monte 2007 au 31/12/2007 montre que 61 % des documents de chevaux de sang ont été édités au cours de l'année 2007, soit + 48 % par rapport à 2006 ; l'objectif 2008 étant d'atteindre 90 % d'édition des livrets dans l'année de naissance.</p> <p style="text-align: center;"><b>Tableau 1 : Taux de réalisation des opérations de monte 2007 au 31/12/2007</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Cumul décembre 2007</th> <th>Saisis</th> <th>Evolution 07/06</th> <th>Taux de réalisation</th> <th>Délai</th> <th>Appréciation</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4">SANG</td> <td>DPS</td> <td>64737</td> <td>4 %</td> <td>104 %</td> <td>à jour</td> <td>☺</td> </tr> <tr> <td>DRS</td> <td>40355</td> <td>4 %</td> <td>104 %</td> <td>à jour</td> <td>☺</td> </tr> <tr> <td>FS</td> <td>33710</td> <td>49 %</td> <td>91 %</td> <td>cofifié à jour littéral 2 mois</td> <td>☺</td> </tr> <tr> <td>Immatriculations</td> <td>21481</td> <td>48 %</td> <td>61 %</td> <td>idem FS</td> <td>☺</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">TRAITS</td> <td>DPS</td> <td>33551</td> <td>0 %</td> <td>100 %</td> <td>à jour</td> <td>☺</td> </tr> <tr> <td>DRS</td> <td>25248</td> <td>- 3 %</td> <td>97 %</td> <td>à jour</td> <td>☺</td> </tr> <tr> <td>FS</td> <td>16944</td> <td>1 %</td> <td>97 %</td> <td>à jour</td> <td>☺</td> </tr> <tr> <td>Immatriculations</td> <td>15271</td> <td>2 %</td> <td>92 %</td> <td>à jour</td> <td>☺</td> </tr> </tbody> </table> <p><i>Légende : DPS : déclaration de premier saut ; DRS : déclaration de résultat de saillie ; FS : enregistrement du signalement ; immatriculation : délivrance du passeport.</i></p>				Cumul décembre 2007		Saisis	Evolution 07/06	Taux de réalisation	Délai	Appréciation	SANG	DPS	64737	4 %	104 %	à jour	☺	DRS	40355	4 %	104 %	à jour	☺	FS	33710	49 %	91 %	cofifié à jour littéral 2 mois	☺	Immatriculations	21481	48 %	61 %	idem FS	☺	TRAITS	DPS	33551	0 %	100 %	à jour	☺	DRS	25248	- 3 %	97 %	à jour	☺	FS	16944	1 %	97 %	à jour	☺	Immatriculations	15271	2 %	92 %	à jour	☺	<p>L'identification des équidés est généralisée et obligatoire depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2003. L'identification complémentaire par pose d'un transpondeur est généralisée et obligatoire depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008.</p> <p>Aujourd'hui tous les équidés participant à des circuits « officiels » sont assurément tous identifiés et les contrôles existent. L'interrogation peut porter sur les chevaux restant en permanence sur les exploitations de leurs propriétaires.</p> <p>Les Haras nationaux ont développé un vrai savoir faire pour la gestion des informations et de la tenue des fichiers. Cette mission qui permet d'apporter un outil de suivi zootechnique pour la filière a vocation à être maintenue. Cette mission sera élargie avec le développement de nouvelles applications (fichier des détenteurs à des fins sanitaires notamment)</p> <p>L'identification de terrain est partagée entre les Haras nationaux et les vétérinaires et relève du choix du détenteur.</p> <p>Les chiffres permettent de conclure à une évolution positive tant sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif.</p> <p>En effet l'évolution permet de constater la réalisation dans l'année de naissance de 90 % des livrets d'accompagnement, ce qui est facilité par la mise en place de nouvelles procédures d'automatisation.</p> <p>Par ailleurs les chiffres présentant les opérations administratives gérées par les Haras nationaux soulignent une régularisation forte des équidés jusqu'alors sans papiers.</p> <p>Il est toutefois difficile, par définition, de connaître le chiffre des équidés non encore identifiés.</p>		
Cumul décembre 2007		Saisis	Evolution 07/06	Taux de réalisation	Délai	Appréciation																																																									
SANG	DPS	64737	4 %	104 %	à jour	☺																																																									
	DRS	40355	4 %	104 %	à jour	☺																																																									
	FS	33710	49 %	91 %	cofifié à jour littéral 2 mois	☺																																																									
	Immatriculations	21481	48 %	61 %	idem FS	☺																																																									
TRAITS	DPS	33551	0 %	100 %	à jour	☺																																																									
	DRS	25248	- 3 %	97 %	à jour	☺																																																									
	FS	16944	1 %	97 %	à jour	☺																																																									
	Immatriculations	15271	2 %	92 %	à jour	☺																																																									

## 2. Des automatisations en progression

25 % des déclarations de naissance, 50 % des déclarations de premier saut et 63 % des inscriptions sur la liste des chevaux de sport ont été effectuées en ligne avec règlement par carte bancaire en 2007 contre 8, 46 et 50 % respectivement en 2006 ; l'objectif 2008 est d'ouvrir l'enregistrement automatisé des signalements et des changements de propriété. Ces automatisations améliorent la productivité et diminuent les délais. Cette amélioration de la productivité permet à personnel constant d'absorber l'augmentation des opérations dues notamment à l'identification et la pose de transpondeurs généralisées et illustrée ci dessous.

**Figure 3 :**  
**Nombre annuel d'opérations administratives gérées par SIRE**



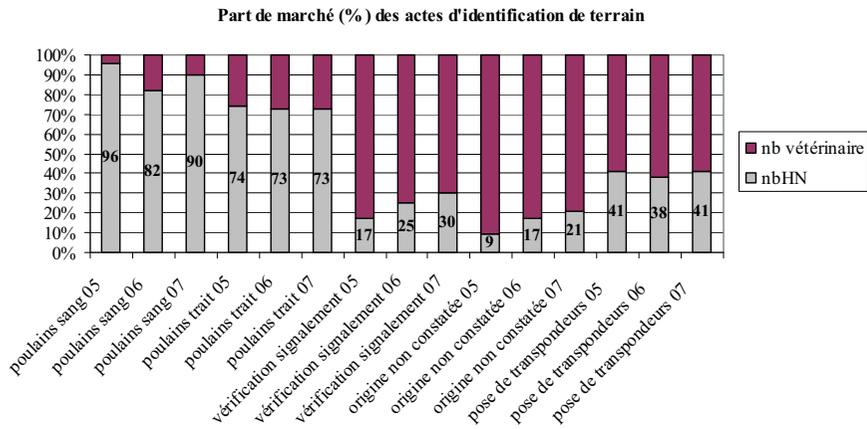
Une maîtrise des tarifs : comme l'illustre par exemple le coût de l'identification sous la mère.

**Tableau 2 : coût d'une identification sous la mère**

€ TTC	2004	2005	2006	2007
Livret	52	50	28-42 selon le niveau d'identification et la déclaration de naissance internet ou papier	28-42
Relevé de signalement sous la mère	0	0	13, 15 ou 18 selon le lieu ou nombre d'actes/éleveur	15 ou 18 selon le lieu (centre technique ou à domicile) ou nombre d'actes/éleveur (5 et plus)
Pose de transpondeur	14-20 selon le lieu et si groupé ou non avec la mère	14-20 selon le lieu et si groupé ou non avec la mère	13, 15 ou 18 selon le lieu ou nombre d'actes/éleveur	15 ou 18 selon le lieu (centre technique ou à domicile) ou nombre d'actes/éleveur (5 et plus)
Contrôle de filiation	47	46	46	46

### **3. Une amélioration de l'organisation de l'identification de terrain**

Celle-ci est passée par une normalisation des relations avec les vétérinaires. Les parts de marché respectives entre les vétérinaires et les agents des Haras nationaux se stabilisent (figure ci-dessous) ; les tournées d'identification de terrain sont organisées à partir du choix du prestataire que l'éleveur exprime au moment de la déclaration de naissance.



#### 4. La mise en place d'une organisation pour protéger la filière sur le plan sanitaire

La fin de l'identification et de la pose de transpondeurs généralisées était prévue au 31/12/07 ; suite à une campagne d'information très large réalisée par l'établissement, on a pu observer une augmentation des identifications au cours du dernier trimestre et en janvier 2008.

Un suivi sanitaire de la monte est proposé par le SIRE pour les races qui le souhaitent (instructions des dossiers étalons, juments, gestion des informations)

L'établissement soutient les programmes de recherche visant à améliorer le diagnostic, la prévention médicale et la maîtrise de l'apparition des maladies infectieuses.

A la suite de la crise de l'artérite virale équine, en 2007, au cours de laquelle l'établissement a constitué la plate-forme de concertation entre vétérinaires et professionnels et a assuré la communication de cette plate-forme, les Haras s'impliquent dans le dispositif de gestion des crises sanitaires en cours de développement par les vétérinaires et la profession, notamment sur la dimension de gestion de l'information sanitaire.

<b>Préconisation n° 2</b>	
Renforcer les pouvoirs de contrôle des Haras nationaux s'agissant de l'organisation des grandes manifestations et compétitions équestres.	
<b>Réponse des Haras nationaux</b>	<b>Réponse du ministère de l'agriculture et de la pêche</b>
<p><b>1. Etat des lieux</b></p> <p>Il convient de noter en préambule que les Haras nationaux n'exercent à l'heure actuelle aucune prérogative dans le contrôle de l'organisation des grandes manifestations et des compétitions équestres.</p> <p>Ces manifestations sont soumises aux <b>dispositions générales</b> concernant les manifestations sur la voie publique et la sécurité des installations accueillant du public.</p> <p>L'organisateur doit également se conformer à la réglementation touchant aux rassemblements d'animaux, dont le contrôle est assuré par la direction départementale des services vétérinaires (DDSV) et qui prévoit l'<b>identification</b> des équidés présents et la tenue d'un registre.</p> <p>Le <b>règlement</b> des compétitions équestres est promulgué par la Fédération française d'équitation (FFE) pour les compétitions équestres, par la Société hippique française (SHF) pour les manifestations jeunes chevaux et par les sociétés mères des courses pour ce qui concerne cette activité. Ces organes confient la responsabilité du contrôle à des instances qui leur sont propres (présidents de jurys, commissaires). En ce qui concerne les courses, activité sous tutelle des ministères de l'Agriculture et de l'Intérieur, les commissaires sont agréés par les préfets qui diligentent en outre des contrôles des installations des champs de course.</p> <p>Le dispositif actuel couvre donc le champ des contrôles possibles sur les manifestations équestres. Cependant il présente en pratique une carence : le contrôle de l'identification et des obligations sanitaires lors des rassemblements d'animaux concerne une très faible proportion d'équidés car il est confié aux DDSV pour qui les équidés ne représentent pas une priorité (faibles effectifs, faible risque pour la santé humaine).</p>	<p>Les Haras nationaux ne disposent d'aucun pouvoir légal de contrôles lors des manifestations et compétitions. Ces contrôles sont du rôle et de la responsabilité des organisateurs qui les effectuent. Par ailleurs les Directions départementales des services vétérinaires sont en capacité de procéder à des contrôles inopinés.</p> <p>Les Haras nationaux peuvent, quant à eux, procéder à des contrôles à la demande des organisateurs mais il convient de rappeler qu'ils ne disposent à ce jour d'aucun pouvoir de sanctions.</p> <p>Une telle évolution nécessiterait une révision profonde des textes conférant aux agents des Haras nationaux la possibilité d'être assermenté ce qui exigerait par ailleurs une nouvelle définition de leurs missions.</p>

Les Haras interviennent dans ce champ de façon indirecte car ils n'ont pas en tant qu'établissement de compétence réglementaire<sup>20</sup> sur le sujet. L'établissement aide financièrement les organisateurs à assumer leur responsabilité dans ce domaine : une subvention est versée à la FFE pour la réalisation et l'instruction de contrôles d'identité qui ne donnent pas lieu à contravention mais à une sanction prenant effet dans le champ de responsabilité des organisateurs, à savoir le blocage de la participation du cheval concerné jusqu'à régularisation de son identification et de ses vaccins. Les Haras ont pu intervenir également directement pour réaliser des contrôles sous la responsabilité de certains organisateurs et à leur demande.

## 2. Perspectives

On peut concevoir que certains agents des Haras soient amenés à figurer parmi les fonctionnaires compétents en matière sanitaire figurant sur la liste établie par arrêté, et que l'établissement intervienne directement pour la recherche et le constat des infractions en matière d'identification, dans les manifestations équestres ou en toutes autres circonstances. Cela conforterait la mission d'identification de l'Etablissement.

Notons toutefois que, de renfort potentiel aux organisateurs de manifestations, l'Etablissement deviendrait le contrôleur de ces mêmes organisateurs, ce qui n'est pas forcément le sens de leurs attentes.

En outre l'organisation des contrôles, avec des personnels habilités par ailleurs à procéder à l'identification des équidés, doit être mûrement réfléchi afin de ne pas provoquer d'effets pervers, d'une part dans la relation avec les vétérinaires qui pourraient y voir un argument commercial particulièrement brutal, d'autre part dans la relation avec les clients de l'étalonnage et des autres services.

Se pose enfin la question des moyens humains nécessaires qui seront difficilement mobilisés par redéploiement interne. Les manifestations se déroulent pour l'essentiel le week-end, donnant lieu à récupération pour les agents qui s'y rendraient, et pour une partie pendant la saison de monte. Ces agents n'effectuant pas pendant ce temps de prestations rémunérées par les clients, le redéploiement de ces moyens aura un impact sur le budget de l'établissement.

---

<sup>20</sup> Le code rural L221-6 prévoit que la recherche des infractions est confiée à des personnels figurant sur une liste établie par arrêté du ministère de l'agriculture et assésentés.

### **3. Conclusion**

Cette évolution des missions de l'Etablissement peut se révéler pertinente mais elle aura un impact non négligeable sur les moyens et sur le positionnement des Haras. Elle nécessite en outre une véritable concertation avec tous les partenaires concernés : DDSV, vétérinaires, organisateurs de manifestations, FFE et SHF. C'est pourquoi elle s'inscrit dans le cadre de la réflexion sur la clarification des missions de service public, préparatoire au second contrat d'objectifs, et n'a pas été mise en œuvre en 2007 ou 2008.

**Préconisations n° 3 et 6**

Engager une réflexion sur l'avenir de l'étalonnage public et permettre aux Haras nationaux de conserver un rôle dans l'étalonnage dans un souci d'amélioration du patrimoine génétique de la filière et de préservation des races rares.

S'agissant de l'étalonnage, pour certaines races pour lesquelles l'activité des haras privés est majoritaire, prévoir le désengagement progressif des Haras nationaux.

**Réponse des Haras nationaux**

**Réponse du ministère de l'agriculture et de la pêche**

La réflexion sur l'avenir de l'étalonnage public a été engagée mi 2007 par un bilan des orientations prises et des résultats obtenus dans le cadre du contrat d'objectifs 2004 – 2008.

Elle s'est poursuivie par une analyse des enjeux et de la capacité d'action de l'établissement par segment de marché.

Cette phase de réflexion a permis de formuler des propositions portant sur la valeur ajoutée de l'intervention des Haras selon les segments et, partant, sur la forme que doit prendre cette intervention dans l'avenir.

Une étape de chiffrage est actuellement en cours pour mesurer l'impact sur le système de production des Haras de ces propositions qui seront débattues au printemps 2008 avec les organisations professionnelles concernées.

Les résultats de cette réflexion seront rapprochés des conclusions de la mission diligentée à la demande du Ministre par le Conseil Général de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Espaces Ruraux (CGAAER) pour étudier les objectifs et les moyens de l'étalonnage public.

**1. Bilan des orientations prises et des résultats obtenus dans le cadre du contrat d'objectifs**

En préalable, on constate que l'Etablissement a respecté l'ensemble des engagements portant sur les moyens et les modes d'action décrits dans le contrat d'objectifs.

Ainsi, le nombre d'étalons a été ramené de 1200 à 710, le nombre de stations de monte de 161 en 2004 à 107 en 2008. De multiples expériences de partenariat ont été engagées (convention d'achat d'étalons cofinancés par la Société d'Encouragement à l'Élevage du Cheval Français (SECF), soutien à des syndicats d'étalonnage trait, mise en location d'une partie des étalons de trait, distribution d'étalons de sport privés). La comptabilité analytique certifiée par un auditeur indépendant a apporté la preuve que les activités de l'établissement dans le secteur concurrentiel étaient financièrement équilibrées sans apport de subvention.

Les Haras nationaux ont atteint les objectifs fixés par le contrat d'objectifs 2004-2008 dans le domaine de l'étalonnage. Ainsi le nombre d'étalons a été réduit de 1200 à 710.

Le ministère de l'agriculture et de la pêche a demandé au Conseil général de l'agriculture, de l'alimentation et des espaces ruraux un rapport d'audit sur l'établissement public dont les conclusions ont conduit M. BARNIER à diligenter un rapport spécifique sur la question de l'étalonnage. Ce rapport devrait conduire à un cadrage plus précis sur cette question dans le prochain contrat d'objectifs.

Par ailleurs les conclusions que pourront émettre les inspecteurs de la RGPP sur ce sujet permettront également orienter la réflexion.

Enfin les Haras nationaux effectuent une étude de l'étalonnage par segment de marché.

Cette étude devrait aussi apporter des éléments d'analyse et de prospection de nature à éclairer le débat.

Les Haras nationaux ont atteint en matière d'étalonnage les objectifs fixés par le contrat 2004-2008.

De fait, ceci correspond déjà à un désengagement certain. La poursuite de ce mouvement suppose la prise en compte de divers facteurs.

Ainsi, la réflexion aujourd'hui conduite, par les Haras nationaux, par une mission d'audit du Conseil général de l'agriculture, de l'alimentation et des espaces ruraux et par les inspecteurs de la RGPP, devrait conduire à une analyse fine permettant d'éclairer le débat tant sur les segments de marché que sur l'approche géographique tenant compte notamment du contexte concurrentiel

En effet, la seule présence d'un étalonnage privé significatif ne suffit pas nécessairement à délimiter le champ d'intervention des Haras nationaux.

En termes de résultats, le bilan porte essentiellement sur trois points :

- A. Sur les dimensions couverture territoriale, diversification de l'offre et régulation économique, le résultat est parfois difficile à objectiver par carence d'indicateurs pertinents. Une réflexion sur cette question est d'ailleurs engagée et permettra un pilotage plus fin sur les années à venir. Il est à noter cependant que des résultats tout à fait conformes aux attentes de l'Etat et de la profession sont obtenus avec une part de marché minoritaire dans ces domaines où l'action de l'établissement est essentiellement complémentaire de l'étalonnage privé, sur des zones ou des segments de marchés mal pris en compte. Ainsi, l'établissement détient une part de marché de l'ordre de 38% en moyenne pour l'étalonnage trait (donc non majoritaire) et de 8% pour l'étalonnage trot. Pour autant, il assure dans ces deux segments une desserte des zones d'où l'étalonnage privé est absent, telles que les zones « hors berceau » pour le Trot.
- B. En matière de conservation des races menacées, l'action des Haras a permis la conservation d'un patrimoine unique en Europe et en particulier des neuf races françaises de chevaux de trait. L'étalonnage est un levier de conservation des races menacées, à condition que cette action converge avec d'autres, entreprises pour développer les marchés ouverts à ces races et renforcer les liens entre races et territoires.
- C. Concernant l'amélioration génétique, une certaine variabilité des résultats est liée à une capacité d'action parfois non proportionnée aux enjeux : ainsi l'établissement ne peut obtenir de résultats spectaculaires en matière d'amélioration génétique du Trotteur Français avec 8% de parts de marché à peine. A contrario, l'établissement joue un rôle central dans l'amélioration génétique des races de sport grâce à une part de marché de 47%.

## 2. Propositions

Sur la base de ce constat et d'une analyse des enjeux et de la capacité d'action de l'établissement dans chaque segment, il est proposé de concentrer l'action de l'EPA sur les enjeux suivants, en cohérence avec la capacité d'action mesurée en particulier par la part de marché :

Certains paramètres particuliers sont à prendre en compte : la conservation des races ou de souches génétiques, l'intérêt d'assurer une couverture territoriale liée à un souci de développement rural ou la diffusion des bonnes pratiques en constituent quelques exemples.

L'évolution de l'étalonnage public constituera naturellement un élément substantiel du prochain contrat d'objectifs.

<b>Segment</b>	<i>Adéquation produits - marchés / amélioration et régulation génétique</i>	<i>Professionnalisation de l'élevage / régulation économique</i>	<i>Développement géographiquement équilibré</i>
<b>Trot</b>			Couverture territoriale hors berceau
<b>Galop obstacle</b>		Equilibre économique voie mâle / voie femelle	
<b>Sport</b>	Amélioration génétique : diffusion des étalons en testage et des étalons confirmés		
<b>Niches loisir</b>	Partenariats avec les éleveurs pour diversification de l'offre		
<b>Races menacées</b>	Toutes actions permettant de conserver ces races (étalonnage sur mesure mais également développement des marchés)		
<b>Trait</b>		Développement de l'étalonnage privé et coopératif	

La plupart de ces positionnements, non seulement sont compatibles avec une position minoritaire sur le marché, mais n'auraient pas de sens dans le cas d'une position majoritaire : c'est le cas en particulier des positionnements proposés en trot et en trait. La position minoritaire de l'établissement dans ces segments correspond à juste dosage entre son rôle régulateur et la liberté laissée à l'initiative privée.

### **3. Conclusion sur les propositions du rapport**

Proposition 3 : la réflexion prévue est bien engagée, elle intègre les enjeux d'amélioration génétique et de préservation des races rares qui deviennent des priorités sur certains segments (sport et races menacées).

Proposition 6 : l'efficacité et la pertinence de l'action de l'établissement, au regard de ce qui précède, est liée à sa part de marché lorsque l'enjeu majeur est l'amélioration génétique. En revanche, lorsque les priorités sont différentes, une intervention minoritaire permet d'y apporter une réponse pertinente et très attendue par la filière. On peut en donner pour exemple l'intervention dans le segment trot, qui fait l'objet d'une convention avec la SÉCF. Notre principal axe de travail est donc d'ajuster la part de marché de l'établissement aux enjeux.

**Préconisation n° 4**

Rationaliser les activités de formation conduites par les Haras nationaux et privilégier les partenariats avec les structures scolaires, les organismes professionnels et les structures spécialisées compétentes.

**Réponse des Haras nationaux**

**Réponse du ministère de l'agriculture et de la pêche**

**1. Etat des lieux – positionnement des Haras**

Les Haras nationaux se positionnent sur le champ de la formation professionnelle continue pour accompagner ou renforcer l'adaptation des publics aux métiers de la filière équine. Ils agissent en ce sens par le biais d'actions de formation ciblées et dans le cadre des stages que les apprenants réalisent au sein des Haras nationaux.

Dans cette optique, l'Ecole Nationale Professionnelle des Haras nationaux (ENPH) développe une synergie avec les socioprofessionnels, les acteurs de la formation et les collectivités territoriales. Ceci contribue à développer une offre adaptée et complémentaire, permettant la diffusion d'une part des savoirs et des savoir-faire des Haras nationaux (attelage, métiers du cuir, gestion des étalons et des juments), et d'autre part celle des connaissances capitalisées par l'EPA (résultats de la recherche, innovations, réglementation, ..). Le site du Haras du Pin, qui accueille ce centre de formation unique en son genre, est à ce titre, **au cœur du processus de transfert vers la filière équine**. Entre 2005 et 2006, ces actions ont connu une augmentation de près de 30%. En 2007, cette tendance s'est poursuivie.

Une typologie des situations de formation dispensées par les Haras nationaux peut être proposée. Elle tient compte des services rendus et du degré d'autonomie de l'ENPH dans l'action. Elle se décline en 5 points :

- **Les actions en partenariat** valorisent l'expertise des Haras nationaux pour répondre à la demande d'établissements d'enseignement secondaire ou supérieur : les Haras sont appelés à intervenir principalement sur les aspects scientifiques, techniques ou technologiques des formations concernées : maréchalerie, BPJEPS (ouvert en 2005), licence professionnelle (ouverte en 2006), diplôme universitaire d'éthologie (ouvert en 2007), MASTERE international (ouverture prévue en 2008)... Ceci représente de l'ordre d'un tiers de l'activité actuelle.

Le rôle actuel de formation des Haras nationaux s'articule autour de 3 axes : les formations liées à la reproduction, les actions conduites en lien avec des universités et des structures scolaires et la formation continue des personnels.

Un lien étroit existe entre la définition des formations par les Haras nationaux et les besoins de la profession. Le ministère de l'agriculture et de la pêche est favorable à une mobilisation accrue des compétences présentes au sein de l'établissement au profit des acteurs de la filière. C'est un élément important pour la professionnalisation de ces derniers. C'est également faire un usage pertinent des moyens de l'EPA.

- La réalisation d'actions de formation en maîtrise d'œuvre complète répond à **des besoins très ciblés non couverts par ailleurs** : formations réglementaires tels que les inséminateurs et chefs de centre équin, convoyeur d'équidés, cavaliers de jeunes chevaux, sellier-harnacheur, perfectionnement en ferrure orthopédique...
- Les **actions à l'international** permettent d'apporter à la filière l'ouverture qui lui manque sur cette dimension. Il s'agit accueil de stagiaires étrangers, avec possibilité de construire des cursus très individualisés, transferts de technologie vers les pays émergents grâce à la mobilité des formateurs ...
- Point important pour le développement des marchés du cheval et pour le bien-être animal, répondre aux **demandes des propriétaires amateurs** en proposant des solutions adaptés : informations et cours accessibles par internet ou supports informatiques, conseils personnalisés et journées d'information sous forme de séminaires et de colloques ;
- La **formation continue des personnels** de l'EPA reste une activité importante.

La cohérence de toutes ces actions de formation s'appuie sur trois piliers :

- les actions constantes des services **recherche/développement et diffusion** (éditions, centre de documentation) qui sont menées conjointement pour répondre à des besoins exprimés par la filière : on peut citer à ce titre la mise en place du réseau REFérences, en partenariat avec l'institut de l'élevage, qui répond au manque de références technico-économiques sur les activités équestres ;
- les missions dévolues au nouveau service appelé « équi-ressources », créé en 2007 en partenariat avec l'ANPE et le pôle de compétitivité filière équine. Ce guichet de mise en relation entre l'offre et la demande en matière d'emplois, stages et formations permet en effet de bénéficier d'un **observatoire permanent des tendances de l'évolution métiers et de la formation**,
- la force des **partenariats multiples** conclus avec les opérateurs de formation, du conseil, les instituts techniques et les établissements de recherche, qui constituent un réseau chaque jour plus construit.

## **2. Démarches d'optimisation et de rationalisation**

Pour poursuivre la démarche de rationalisation des missions de formation des Haras nationaux, un travail a été engagé fin 2007 avec la Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche (DGER) du Ministère de l'Agriculture. D'ores et déjà, des pistes se dégagent : actions en partenariat avec les écoles supérieures (cursus spécialisé pour les étudiants), formation de formateurs pour valoriser le transfert de la recherche et des nouvelles technologies ...

Par ailleurs, une réflexion portant sur le champ de la formation équestre spécialisée a été engagée avec l'Ecole Nationale d'Equitation (ENE), dans le cadre d'une convention tripartite Etat – Haras nationaux – ENE. Les formations dispensées par l'ENE concernent l'encadrement de la pratique équestre, l'entraînement et l'enseignement ainsi que le management d'entreprises équestres ; les Haras privilégient les domaines de l'élevage, de la valorisation et de l'éducation du jeune cheval, de la commercialisation et des métiers spécialisés. Le partenariat vise en particulier

- l'intégration du cheval dans le monde agricole : extension des contenus des formations ENE pour intégrer des connaissances agricoles avec l'appui des Haras, réflexion sur l'obtention de la capacité professionnelle agricole par les stagiaires de l'ENE ;
- une coopération sur l'ingénierie de formation dans le monde du cheval : développement des processus mobilisant les nouvelles technologies, échanges de formateurs...

<b>Préconisation n° 5</b>	
En conséquence du recentrage des missions des Haras nationaux, rationaliser la grille des effectifs et des qualifications des personnels de l'établissement public.	
<b>Réponse des Haras nationaux</b>	<b>Réponse du ministère de l'agriculture et de la pêche</b>
<p><b>1. Etat des lieux</b></p> <p>Le contrat d'objectifs 2004 – 2008 a permis, avec la réduction du schéma territorial de l'établissement, de soutenir une réduction des effectifs significative. L'établissement n'a pas organisé de concours de recrutement pour les agents des Haras depuis 2003 et qui a vu son effectif hors auxiliaires passer de 1153 à 984 ETP en cinq ans. La poursuite de cette tendance sur les cinq prochaines années amènerait l'établissement à un effectif de 892 ETP en 2013.</p> <p>Cependant, il devient indispensable pour resserrer davantage l'effectif de revoir le schéma territorial et d'optimiser l'implication des Haras dans leurs différentes missions. C'est le sens des réflexions engagées pour la préparation du contrat d'objectifs 2009 – 2013, et notamment du travail sur l'étalonnage (cf. propositions 3 et 6).</p> <p><b>2. Les pistes de réflexion</b></p> <p>L'impact d'un recentrage sur les missions de service public ne sera pas forcément source d'économies importantes. La réhabilitation des missions d'identification passe par une amélioration des services rendus et de la prise en compte des enjeux sanitaires. Le contrôle des manifestations équestres mobilisera des agents les week-ends et pendant la période de monte, avec donc peu de possibilité de redéploiement de l'effectif présent. La rationalisation des actions de formation est effective mais, compte tenu de l'expansion de la demande, n'implique pas forcément de réduction d'activité. La réflexion sur l'étalonnage public cible explicitement l'amélioration génétique, enjeu qui suppose une part de marché significative et donc le maintien d'effectifs non négligeables.</p> <p>L'établissement travaille par ailleurs sur d'autres pistes : concentration des effectifs et des étalons sur un nombre restreint de sites, soutien à l'étalonnage coopératif dans la perspective de servir les actuels clients de l'étalonnage public, diminution du nombre d'étalons sport en propriété des Haras. Ces orientations qui touchent à la dispersion des activités des Haras sur le</p>	<p>Un travail important é été entamé dans le domaine des ressources humaines aux Haras nationaux.</p> <p>En effet, il s'est agi dans un premier temps de répondre aux exigences du premier contrat d'objectifs qui ramenait les effectifs de 1153 à 984 ETP et induisait certaines mesures catégorielles qui, pour la plupart, ont été mises en œuvre. La rationalisation de la gestion a été sensiblement accrue par l'imputation sur le budget des Haras nationaux des emplois d'agents antérieurement mis à disposition par le ministère de l'agriculture et de la pêche.</p> <p>Dans le cadre de la préparation du prochain contrat d'objectifs, les Haras s'inscrivent dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Le ministère de l'agriculture et de la pêche soutient cette démarche qui prendra tout son sens lorsque les missions et le périmètre d'intervention de l'établissement auront été précisés par le nouveau contrat.</p>

territoire sont susceptibles d'amener de réelles possibilités de rationalisation des effectifs.

Il faut souligner que, compte tenu du statut du personnel et de sa faible mobilité, la diminution des effectifs ne peut se faire que de façon progressive. Sur la population actuelle de près de 500 agents C techniques, 360 n'atteindront pas l'âge de la retraite avant la fin 2013. De plus, ces agents sont répartis de façon inégale sur le territoire : un plan de rationalisation basé uniquement sur la pente démographique aboutirait à des déséquilibres dans la présence des Haras et, en particulier, à un abandon quasi total des régions de l'Est à moyen terme.

### **3. La gestion prévisionnelle des effectifs, emplois et compétences**

Une gestion plus active et plus ambitieuse, intégrant des mesures de requalification, de reconversion et d'aide à la mobilité, est donc nécessaire pour parvenir à une véritable rationalisation.

Dans cette perspective l'établissement se dote actuellement des outils qui permettront cette gestion. Le suivi de l'activité des personnels est en rodage. Une base centralisée des effectifs est constituée. Le référentiel des compétences, en cours de réalisation, permettra d'y intégrer cet aspect qualitatif. Sur ces bases, et au regard des orientations qu'introduira le contrat d'objectifs 2009 – 2013, un plan de gestion des effectifs, des emplois et des compétences sera développé pour rationaliser ces aspects au sein de l'établissement.

**Préconisations n° 7 et 8**

Poursuivre la rationalisation des implantations géographiques des Haras nationaux dans le but de resserrer le réseau de ces implantations, en réalisant un nouvel inventaire des pôles hippiques ayant vocation à disparaître en concertation avec les collectivités territoriales.

Transférer la gestion du patrimoine immobilier des Haras nationaux aux collectivités territoriales à chaque fois que possible et lorsqu'elles en manifestent la volonté.

**Réponse des Haras nationaux**

**Réponse du ministère de l'agriculture et de la pêche**

**1. Etat des lieux**

Le schéma territorial adopté par le Conseil d'administration en 2004 fixe des objectifs conformes au Contrat avec l'Etat : alors que celui-ci prévoyait 110 stations de monte et 17 dépôts d'étalons, la tutelle a finalement avalisé le principe d'un schéma territorial à 110 centres techniques et 20 pôles hippiques. Ces derniers constituent en effet une évolution significative de la notion de dépôt d'étalons. Il s'agit de mobiliser les infrastructures existant autour d'un projet d'animation du territoire ou de développement économique, conçu en partenariat avec les collectivités, appuyé par elles et mis en œuvre avec d'autres acteurs (associations...).

Cette évolution de la vocation des dépôts a permis une rationalisation des activités d'étalonnage des Haras et en particulier de l'hivernage des étalons, un allègement de la charge d'investissement pesant sur l'établissement et une meilleure mise en valeur d'un patrimoine dont l'intérêt est réel.

Le premier contrat d'objectifs a permis la mise en place d'un schéma territorial qui a été respecté en réduisant les pôles à 20 et les centres techniques à 110.

Cette évolution conduite, tant avec les professionnels qu'avec les collectivités territoriales, a atteint à ce stade un équilibre satisfaisant. Les réflexions à venir tant sur l'évolution des missions que celles induites par les conclusions des inspecteurs de la RGPP conduiront à une nouvelle définition afin de poursuivre la rationalisation des charges, le cas échéant par cession d'actifs

Cette évolution devra prendre en compte la place et le rôle des collectivités territoriales et nécessitera une véritable concertation.

Maîtrise d'ouvrage HN (7)	Maîtrise d'ouvrage transférée ou prochainement transférée (10)
<i>Partenariats établis</i>	
Gelos Pompadour Rodez Saintes Villeneuve sur Lot	Besançon Hennebont Lamballe La Roche sur Yon Le Lion d'Angers Saint Lô
<i>Partenariats en cours</i>	
Cluny Uzès	Montier en Der Tarbes Les Bréviaires Rosières aux Salines
<i>Dossiers difficiles (3)</i>	
Aurillac Compiègne Le Pin	
<i>Fermeture (3)</i>	
	Strasbourg Annecy Blois

Hors les cas restant à régler du Pin, d'Aurillac et de Compiègne, les Haras conservent donc finalement la maîtrise d'ouvrage de sept pôles sur les vingt-trois de départ. L'établissement maintient des activités sur vingt sites. Pour mesurer l'impact de cette activité, on peut noter que cinq de ces sites s'inscrivent dans des Pôles d'Excellence Rurale labellisés, et que deux autres sites sont dans le périmètre du Pôle de Compétitivité Basse-Normandie.

Certains pôles appartiennent à des collectivités qui n'en assuraient pas la maîtrise d'ouvrage jusqu'à maintenant, les Haras nationaux assurant le rôle du propriétaire vis à vis du gros entretien et de l'investissement. Le transfert peut alors être considéré comme une régularisation, l'établissement devenant locataire de la partie du site réservée aux activités du centre technique. Le transfert concernant la maîtrise d'ouvrage sur les autres sites est actuellement assuré sous forme d'autorisation occupation temporaire (AOT) avec redevance.

La fermeture des sites de Blois et d'Annecy a permis d'engager la cession du patrimoine correspondant, dont l'Etablissement était propriétaire. Une intervention de la Société de Valorisation Foncière et Immobilière (SOVAFIM) est à l'étude pour faciliter ces cessions.

Pour mémoire on peut mentionner en outre la rationalisation du réseau des Centres techniques. Le passage de 161 stations de monte en 2004 à 107 centres techniques en 2007 représente une réduction de 33 % en quatre ans. Vingt-neuf implantations ont été fermées, treize ont été transformées en centres de mise en place, où sont pratiquées des inséminations sur rendez vous sans présence permanente d'agents, cinq ont été pris en charge par des collectivités qui ont recours éventuellement aux Haras en tant que prestataire, deux ont été confiées à des syndicats d'éleveurs dans le cadre de conventions.

## **2. Actions envisagées**

Les actions envisagées sont de deux ordres : elles concernent la poursuite du resserrement des implantations et la clarification de la stratégie patrimoniale.

Les implantations des Haras sur le territoire sont raisonnées essentiellement au regard de leurs activités « cœur de métier » que sont l'étalonnage et l'identification. Un travail est engagé pour redéfinir le dimensionnement du schéma territorial.

D'une part, les priorités de notre action en matière d'étalonnage selon les segments de production sont redéfinies par la réflexion sur l'étalonnage public (cf fiche correspondante). Ces priorités mettent en lumière des possibilités de réduction de l'étalonnage public dans certains domaines.

D'autre part, de nouvelles possibilités sont offertes par la mise en œuvre de l'insémination artificielle des chevaux de sang hors centre agréé. En démultipliant les intervenants potentiels, cette ouverture conduira à préciser le rôle des Haras dans le processus de production, de diffusion et de mise en place de la semence. Les diverses options envisageables conduiront à des schémas territoriaux différents. Mais les conséquences de cette évolution réglementaire longtemps attendue et intervenue très récemment sont mal appréhendées : la saison de monte 2008 sera l'occasion d'expérimentations dont le bilan pourra être tiré dès le mois de juin.

En ce qui concerne le patrimoine des Haras, une cellule a été constituée au sein de l'Etablissement pour assurer le suivi et la cohérence des plans d'investissement et des opérations de cession, et pour entreprendre les actions nécessaires à la sauvegarde des patrimoines immobiliers et mobiliers

présentant une réelle valeur culturelle (inventaire, affectation, cession).

Cette fonction s'inscrit dans une réflexion sur la stratégie patrimoniale des Haras. Celle-ci prévoit à ce stade la concentration des activités de mise en valeur du patrimoine historique sur un nombre restreint de sites, et la maîtrise des moyens correspondants. En outre, elle s'attachera à rationaliser l'articulation entre propriété, gestion et occupation des actifs immobiliers : la question de l'implantation territoriale des Haras et celle de la propriété de certains actifs immobiliers doivent être dissociées, comme le préconisent les conclusions de la Révision Générale des Politiques Publiques concernant le patrimoine immobilier de l'Etat.

### **3. Conclusion**

Dans le cadre du contrat d'objectifs 2004 – 2008, un effort significatif a été réalisé pour transférer la maîtrise d'ouvrage d'infrastructures lourdes en direction des collectivités. Il est toujours en cours actuellement puisque la négociation n'est pas aboutie sur trois sites. L'établissement est parvenu à réaliser ce transfert, pour dix pôles au moins, en maintenant la vocation hippique des sites concernés et en accentuant leur rôle dans l'animation locale et le développement économique.

Dans le même esprit, la réflexion vise maintenant à préserver la cohérence et l'efficacité de l'action des Haras dans un cadre d'implantation territoriale réduit, tant pour les centres techniques que pour les pôles hippiques. Dans ce contexte, il ne s'agit pas tant de réaliser un inventaire des pôles ayant vocation à disparaître, ceux-ci étant de toutes façons dans la plupart des cas sous maîtrise d'ouvrage des collectivités, que de revoir et de revoir l'engagement des Haras dans l'activité de ces pôles. Sur certains sites, cet engagement pourra cesser ou être limité à l'occupation du centre technique local, si celui-ci s'inscrit bien dans un schéma repensé d'implantation des activités techniques des Haras.

<b>Préconisations n° 9 et 10</b>	
<p>Poursuivre la réflexion sur l'évolution du statut juridique des Haras nationaux et évaluer les conséquences juridiques de la transformation de l'établissement public administratif en un établissement public à caractère industriel et commercial.</p> <p>En cas de mise en place de partenariats public / privé entre les Haras nationaux et les représentants socio-professionnels de la filière équestre, prévoir la modification du statut juridique des Haras nationaux.</p>	
<b>Réponse des Haras nationaux</b>	<b>Réponse du ministère de l'agriculture et de la pêche</b>
<p><b>4. Opportunité d'une transformation en EPIC</b></p> <p>Les Haras ont commandé une étude au Conseiller d'Etat Henri Savoie dès la mi-2006. Celle-ci incite clairement à la prudence quant à l'opportunité de solliciter la transformation des Haras en EPIC. Pour mémoire, les principaux obstacles seraient :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- La nécessité de passer par la voie législative</li><li>- L'impossibilité d'invoquer des raisons de commodité de gestion à l'appui de cette demande</li><li>- La persistance d'un financement majoritairement en provenance de l'Etat</li></ul> <p>En outre, à l'heure où les inspecteurs de la Révision Générale des Politiques publiques interrogent les Haras sur l'opportunité de développer leurs prestations dans l'univers concurrentiel, la pertinence d'une transformation en EPIC apparaît de moins en moins. A ce jour les Haras ont donc renoncé à ce projet.</p> <p><b>1. Une nécessaire évolution statutaire</b></p> <p>Pour autant, les statuts actuels handicapent les Haras nationaux dans l'accomplissement de leurs missions. En effet, l'enjeu est moins aujourd'hui de faire seul (en assumant toutes les charges) que de faire en partenariat avec des tiers. Or, les statuts n'autorisent les Haras à participer à aucune autre structure que les associations, les groupements d'intérêt public (GIP) et les groupements d'intérêt économique (GIE).</p> <p>Cette limitation se révèle particulièrement handicapante pour développer les partenariats avec les collectivités territoriales. Ces dernières rechignent en général pour des raisons très légitimes à participer à l'un des trois types de structures ci-dessus, et ont l'habitude de recourir soit au syndicat mixte soit à la société d'économie mixte. A défaut de pouvoir être membre d'aucun de ces deux véhicules juridiques, les Haras ont eu des difficultés pour élaborer des projets de pôles leur permettant de se délester de la charge financière que</p>	<p>Une des orientations envisagées pour le prochain contrat d'objectifs des Haras nationaux est le recentrage sur les missions relevant de l'intérêt général.</p> <p>Cette orientation et le fait que les ressources de l'établissement public sont essentiellement d'origine publique conduisent à écarter toute transformation en EPIC.</p> <p>Le statut d'établissement public à caractère administratif étant maintenu, le ministère de l'agriculture et de la pêche est toutefois favorable à une réflexion sur certaines dispositions du décret instituant les haras nationaux afin de permettre une mise en œuvre plus fluide de partenariats public/privé.</p>

représentent l'entretien et les réparations des important immeubles dont ils ont hérité tout en gardant la maîtrise (fût-elle cogérée) des opérations qu'ils souhaitent y mener pour assumer leurs missions au profit de la filière cheval.

Pour parvenir à finaliser des partenariats avec les collectivités, la seule issue juridique à ce jour a été la signature de conventions d'autorisations d'occupation temporaires (AOT) dont celles-ci étaient bénéficiaires. Cette solution ne saurait devenir la voie privilégiée pour les Haras. D'une part, la durée sur laquelle ces AOT ont dû être consenties bride les Haras sur toute possibilité d'arbitrage immobilier pendant de nombreuses années. D'autre part, les Haras, ne pouvant être associés au Syndicat mixte ad hoc bénéficiaire de ladite AOT, perdent l'essentiel de la maîtrise en termes de politique de gestion du site. Cela n'est pas sans poser des problèmes sur quelques sites majeurs pour l'établissement.

C'est pourquoi les Haras ont présenté à leur ministère de tutelle en janvier 2008 un projet d'évolution statutaire à présenter au Conseil d'Etat afin d'être autorisés à participer à des syndicats mixtes ou des sociétés d'économie mixte.

Parallèlement, le contrôleur général de l'établissement a vivement incité à faire évoluer nos statuts sur un autre point : le cadre d'emploi de nos agents. Nous sollicitons donc également notre ministère de tutelle pour inscrire les Haras dans la liste des établissements publics administratifs à statut dérogatoire.

En effet l'EPA Haras nationaux a été créé par absorption - transformation d'un autre établissement public, le Domaine de Pompadour, rebaptisé Institut du cheval. Les Haras nationaux sont ainsi devenus l'employeur d'agents sous contrat à durée indéterminée qui représentent encore à ce jour une population de 110 personnes.

En outre, la difficulté avérée à recruter des personnels fonctionnaires en zone rurale en général, et sur le site du siège en particulier, a amené l'établissement à recruter par défaut des contractuels (en contrat à durée déterminée), y compris sur des postes de catégorie B et C ; au total ceux-ci représentent à ce jour 163 ETP. Plusieurs de ces agents recrutés pour une durée déterminée bénéficient maintenant d'un contrat à durée indéterminé par application de la loi de 2005.

Conférer à l'établissement un statut dérogatoire permettrait de mettre en accord une situation de fait avec une situation de droit, et d'ainsi légaliser et uniformiser le statut des contractuels de l'établissement.

## **2. Le partenariat avec les sociétés mères des courses**

Dans sa proposition n° 10, le rapport interroge les Haras sur la compatibilité de leurs statuts avec le développement d'un partenariat avec les sociétés mères des courses.

En 2006, les modalités d'un tel partenariat n'étaient en effet pas précisément déterminées. Elles se sont concrétisées en juillet 2007 avec la SECF. Cette dernière attribue en définitive une subvention d'investissement aux Haras nationaux, permettant à ceux-ci d'acquérir des étalons trotteurs de haut niveau (en totalité ou en syndication) et d'être totalement propriétaires desdits étalons ou parts d'étalons, donc d'en assurer la gestion de la même manière que pour l'ensemble des étalons nationaux. La SECF participe au processus d'acquisition en validant les choix des sujets qui font l'objet d'une offre d'achat. La répartition géographique des étalons achetés grâce à son intervention est étudiée en concertation. Une évolution statutaire à cette fin n'a donc pas été nécessaire.

En revanche, les discussions n'ont pas abouti à ce jour avec France Galop.

### **3. Conclusion**

Si une modification des statuts de l'établissement est bien envisagée, elle n'a pas l'ampleur que prendrait la transformation d'EPA en EPIC. Des modifications limitées suffiraient en effet à apporter à l'établissement les marges de manœuvre qui lui sont nécessaires. Les démarches nécessaires pour obtenir ces modifications ont été entreprises par l'Etablissement avec la transmission d'une note à la tutelle début 2008.



**TRAVAUX DE LA COMMISSION**

**AUDITION DE SUIVI SUR LA MISE EN ŒUVRE DES  
PRÉCONISATIONS DU RAPPORT DE M. JOËL BOURDIN  
SUR L'ÉTABLISSEMENT PUBLIC  
« LES HARAS NATIONAUX » (N° 64, 2006-2007)**

**COMMISSION DES FINANCES, DU CONTRÔLE BUDGÉTAIRE ET  
DES COMPTES ÉCONOMIQUES DE LA NATION**

---

**Présidence de M. Jean Arthuis, président,  
puis de M. Joël Bourdin, vice-président**

---

**Séance du mardi 26 février 2008**

---

La séance est ouverte à 17 h 45

---

**Audition<sup>1</sup> de suivi sur la mise en œuvre des préconisations du rapport de M. Joël Bourdin sur l'établissement public « Les Haras nationaux » (n° 64, 2006-2007).**

**M. Jean Arthuis, président de la commission des finances** - Chacun, ici présent, se rappelle qu'au cours de l'année 2006, notre collègue M. Joël Bourdin, rapporteur spécial de la mission « Agriculture », a mené des travaux de contrôle, sur pièces et sur place, sur le fonctionnement de l'établissement public les Haras nationaux. Au terme de ses travaux, dix recommandations ont été formulées au nom de notre commission des finances et, conformément à une tradition qui se confirme d'année en année, l'audition de suivi à laquelle nous procédons aujourd'hui a pour objet d'examiner les suites qui ont été réservées à ces préconisations.

Partant du constat qu'un certain flou régnait dans la définition des missions de l'établissement public, nous avons invité celui-ci à se recentrer sur ses activités régaliennes et à réduire ses interventions dans le secteur concurrentiel où l'offre privée suffit à répondre aux besoins. Je pense notamment à un certain domaine d'activité : l'étalonnage.

Par ailleurs, la gestion de l'établissement public nous avait semblé perfectible en matière de pilotage financier, de procédures comptables et d'optimisation du patrimoine immobilier. Nous aurons, dans quelques instants, la possibilité de vérifier que la culture de la performance imprègne davantage le fonctionnement des Haras nationaux et que la rationalisation de leurs implantations territoriales est en marche.

Nous nous étions enfin interrogés sur les possibles évolutions statutaires de l'établissement public, susceptibles d'améliorer son efficacité. Nous aurons l'occasion, dans les prochaines minutes, de faire le point sur le sujet. Les Haras nationaux, aujourd'hui établissement public administratif, doivent-ils devenir un établissement public industriel et commercial ou demeurer en l'état ? Cette question est posée.

Ce débat arrive à point nommé. En effet, les réflexions préparatoires à la rédaction du futur contrat d'objectifs entre les Haras nationaux et l'Etat sont en cours. Je forme le vœu que les échanges, que nous serons amenés à avoir dans les prochaines minutes, apportent une contribution utile aux discussions en cours. Ces échanges seront d'autant plus riches que, afin de faire de la mission de contrôle notre patrimoine commun, nous avons le plaisir d'y associer des collègues sénateurs, membres d'autres commissions et notamment de la commission des affaires économiques, et plusieurs représentants de la section « cheval » du groupe d'études de l'élevage.

---

<sup>1</sup> *Audition ouverte aux membres de la commission des affaires économiques et de la section « Cheval » du groupe d'études de l'élevage, ainsi qu'à la presse.*

Les Haras nationaux sont représentés par MM. Jean Lesne, président, François Roche-Bruyn, directeur général, Xavier-Marie Garcette, secrétaire général, et Mme Caroline Thaon, directrice de cabinet. Nous accueillons, pour le ministère de l'Agriculture et de la Pêche, MM. Michel Cadot, directeur de cabinet du ministre, Jérôme-André Gauthier, conseiller technique, Christophe Sodore, sous-directeur du cheval, et Charles de Certaines, chef du bureau de l'élevage et des activités équestres.

Je vous remercie tous, Mesdames et Messieurs, d'avoir répondu à notre invitation. Peut-être pourriez-vous, dans un exposé préliminaire, forcément très bref, nous dire ce qu'il en est de la situation ? Nous demanderons ensuite à notre rapporteur, M. Joël Bourdin, de vous interroger sur les suites qui ont été données aux recommandations formulées en 2006.

M. le Président, si vous avez un propos introductif, je vous invite à nous le présenter.

**M. Jean Lesne, président des Haras Nationaux** - M. le Président, je vous remercie de nous accueillir dans votre assemblée. Nous avons, aux Haras nationaux, été très sensibles au contenu du rapport de M. Joël Bourdin et nous avons essayé, au cours des derniers mois, de suivre les préconisations formulées dans le document. Je pense que nos réponses devraient vous satisfaire en partie.

Les questions que vous nous avez posées portent sur le bien-fondé de maintenir les Haras nationaux et sur sa véritable utilité dans le monde du cheval aujourd'hui. Je préside l'établissement des Haras nationaux depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2000 et, en tant que tel, j'essaie de représenter, du mieux possible, l'ensemble des professionnels du cheval. J'ai toujours été convaincu que les Haras nationaux devaient poursuivre leurs activités. La raison en est qu'ils sont très utiles pour la profession, très diverse, du cheval sur l'ensemble du territoire. Il est vrai que certaines activités de notre filière, considérées comme riches, telles que les courses, auraient pu, à un moment donné, se passer de nos services. Mais si nous voulons réunir notre filière et dresser une passerelle entre les représentants de l'Etat et de la filière cheval, les Haras nationaux doivent continuer à exister.

Les remarques formulées dans le rapport sont tout à fait justifiées. Il est nécessaire, en effet, d'employer les deniers publics à bon escient et, par ailleurs, la concurrence qui opposait les Haras nationaux au secteur privé pouvait nuire parfois à l'image et au développement de l'activité de l'établissement public sur le territoire.

Nous avons entrepris des efforts pour clarifier notre position, expliquer pourquoi nous investissons dans certains domaines de la matière grise et de l'argent et devons être plus rigoureux dans d'autres secteurs.

Je ne vais pas m'exprimer à la place de mes collègues. Mais en tant que représentant du monde du cheval et des éleveurs, je suis convaincu que nous avons intérêt à conserver les Haras nationaux, un organisme où nous

pouvons nous entretenir, tous ensemble, des problématiques liées au monde du cheval, un domaine représentant beaucoup d'emplois et dont le monde rural a vraiment besoin.

**M. Jean Arthuis, président de la commission des finances** - Merci M. le Président. Y a-t-il d'autres propos préliminaires ? M. Cadot ?

**M. Michel Cadot, directeur de cabinet du ministre de l'Agriculture et de la Pêche** - M. le Président, Mesdames et Messieurs les sénateurs, le ministre de l'Agriculture et de la Pêche, en charge de la tutelle de l'établissement public des Haras nationaux, a largement pris à son compte les recommandations et conclusions du rapport de M. Joël Bourdin. Nous estimons, au moment où nous nous approchons de la fin du contrat d'objectifs des Haras nationaux, prévue fin 2008, que les orientations qui ont été mises en œuvre au cours de ce contrat, vont, pour la plupart d'entre elles, dans le sens des préconisations du rapport. Il a été procédé notamment à une réduction et au repositionnement, clairement engagé, de l'activité de l'étalonnage. Par ailleurs, les effectifs ont évolué dans la réduction souhaitée.

Nous sommes arrivés actuellement au moment où nous devons dresser un état des lieux, point par point, de ce que nous allons effectuer. Je souhaite ajouter que le ministre de l'Agriculture et de la Pêche est très soucieux de tenir compte du bilan du fonctionnement des Haras nationaux dans la réflexion qu'il mène pour faire évoluer la politique publique du cheval. Il conduit cette réflexion dans un contexte marqué par la révision générale des politiques publiques et la publication, au cours des derniers mois, de plusieurs rapports ayant eu pour mérite de compléter celui de M. Joël Bourdin.

Vous le savez, l'établissement public des Haras nationaux occupe une place importante dans l'organisation de la filière cheval, laquelle a beaucoup de mal à se structurer. Celle-ci est actuellement en train d'évoluer, de manière à donner plus de responsabilités à ses acteurs. Nous accompagnons cette restructuration, qui est difficile, et cherchons, par ailleurs, à le faire en cohérence avec l'organisation appliquée dans les autres professions agricoles.

La filière cheval est composée d'acteurs très divers. Elle recouvre des activités nouvelles, notamment sportives, dont certaines se développent très vite. Elle mobilise des enjeux financiers importants, concentrés sur quelques secteurs. Les difficultés que nous rencontrons sont donc inhérentes à la filière elle-même et conduisent à ce que notre appréciation de l'activité des Haras nationaux doive s'inscrire dans une vision plus large, intégrant la volonté gouvernementale de responsabiliser davantage les acteurs de la filière et de faciliter cette responsabilisation.

C'est dans cet esprit que les décisions qui seront prises dans le cadre de la révision générale des politiques publiques, qui tiendront naturellement compte de vos recommandations veilleront à préserver certaines missions des Haras nationaux dans une logique de partenariat différent entre l'établissement public et la filière cheval. Ce positionnement doit amener à une réduction raisonnable des effectifs dans le prochain contrat d'objectifs, à une

redéfinition des segments nécessaires de son activité d'étalonnage et à revoir sa vocation d'institut technique de la filière et à redéfinir sa place en matière d'identification équine.

**M. Jean Arthuis, président de la commission des finances** - Merci, M. le directeur. Quelqu'un d'autre souhaite-t-il s'exprimer ? M. François Roche-Bruyn, directeur général des Haras Nationaux, voulez-vous prendre la parole ?

**M. François Roche-Bruyn, directeur général des Haras nationaux** - M. le Président, M. le rapporteur, Mesdames et Messieurs les sénateurs, je souhaite ajouter quelques mots pour rappeler les missions des Haras nationaux, réunies autour de 4 grandes activités :

- l'étalonnage et la reproduction. : 37 % de notre activité ;
- l'identification : 12 % de notre activité. De fait, ces deux premières missions historiques représentent presque 50 % de notre métier ;
- la mission d'institut technique du cheval : environ 25 % de notre activité. Elle concerne la recherche, la formation, la diffusion de la connaissance et l'expertise auprès de la filière pour le compte de l'Etat ;
- les 25 % restants résident dans les encouragements mis à disposition des détenteurs et éleveurs de chevaux ainsi que la valorisation du patrimoine et l'organisation et la mise à disposition de nos installations pour des événements équestres.

Voici la photographie de l'activité des Haras nationaux, établie notamment à partir de la comptabilité analytique et du budget par programmes.

Comme vient de l'indiquer le directeur de cabinet du ministre de l'Agriculture et de la Pêche, les objectifs du contrat en cours, dont la fin est fixée en 2008, ont été remplis. Nous avons aujourd'hui réduit le volume de notre activité dans l'étalonnage. Notre objectif était d'avoir 800 étalons, la base de référence étant établie à 1.200, et nous sommes parvenus à un chiffre de 710.

Hors auxiliaires de monte, notre effectif équivaut à 984 équivalents temps plein pour un objectif de fin de contrat de 1.044. Par ailleurs, nous possédons 107 centres techniques ouverts. L'objectif assigné était d'en avoir 110. Nous en avons 161 en 2004, année du point de départ du contrat d'objectifs.

Les Haras nationaux ont fortement évolué. Le contrat d'objectifs avait pour ambition de transformer les Haras nationaux de puissance tutélaire du monde du cheval en outil au service des organisations socioprofessionnelles.

Nous nous sommes dotés d'une organisation par métiers. Nous nous sommes ouverts aux collectivités territoriales au travers de la mise en place des pôles hippiques, dont cinq ont fait l'objet d'une labellisation au titre des pôles d'excellence rurale.

Nous avons instauré un management par objectifs, déclinés jusqu'au terrain dans le cadre de plans de production où chaque collaborateur se voit assigner des objectifs précis. Cette méthode relève de la culture de la performance.

Nous avons, en matière d'étalonnage, développé des partenariats avec le secteur privé. Nous avons également renforcé notre capacité d'innovation à travers la mise en place d'Equi-ressources, sorte d'ANPE du secteur cheval s'inscrivant dans le cadre du pôle de compétitivité de la filière équine de la Basse-Normandie, à travers l'élaboration de références technico-économiques pour la filière, et aussi du transfert très concret de recherches développées, concernant, par exemple, le test comportemental d'équidés.

Les Haras nationaux, en s'orientant davantage vers leurs clients, ont développé leurs politiques marketing et commerciale. Nos recettes propres ont fortement augmenté et cette hausse est directement liée au lancement de nos nouvelles activités. Elles sont passées de 1,8 million d'euros en 2003 à 4,7 millions d'euros en 2007, l'objectif étant d'atteindre 5,3 millions d'euros en 2008.

Notre défi, dans le cadre du nouveau contrat d'objectifs, est de positionner les Haras nationaux comme un établissement servant d'outil d'appui à la filière. Pour cela, quatre principaux chantiers sont envisagés. Ils concernent :

- la stratégie d'étalonnage, à laquelle le rapport de M. Joël Bourdin nous invitait à réfléchir ;

- la clarification des missions de service public. Nous devons nous accorder sur leur périmètre, leurs principes d'intervention, de financement, en quelque sorte le cahier des charges des missions de service public, notamment le coût auquel l'Etat est prêt à acheter ces missions ;

- l'élaboration d'une véritable stratégie patrimoniale. L'objectif est de redéfinir le dimensionnement du schéma territorial, avec une concentration des activités de mise en valeur du patrimoine et des équipements pour resserrer le réseau des implantations ;

- la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences. Nous devons accompagner l'évolution en matière de compétences et de ressources humaines.

Voilà donc nos quatre chantiers prioritaires.

Très brièvement, je souhaite vous présenter maintenant un bilan d'étape concernant l'avancement des dix propositions. Pour être concis, six d'entre elles ont été mises en œuvre ou sont clairement engagées. Trois sont prêtes à l'être dans le cadre du contrat d'objectifs 2009-2013 redéfinissant nos activités. Une fait l'objet d'expertises complémentaires.

Voici ce que je souhaitais dire en introduction.

**M. Jean Arthuis, président de la commission des finances** - Merci M. le directeur général. Si vous le voulez bien, nous allons revenir sur chacune de ces propositions. Pour cela, je donne la parole à M. Joël Bourdin.

**M. Joël Bourdin, rapporteur spécial** - Merci, M. le Président, de me donner l'occasion de revenir sur ce rapport. Cette audition est d'ailleurs conforme au travail de suivi exercé au sein de notre commission. J'ai été ravi d'entendre les propos des responsables des Haras nationaux et du directeur du cabinet du ministre de l'Agriculture et de la Pêche, lesquels semblent avoir tenu compte des préconisations contenues dans le rapport.

Néanmoins, j'aimerais obtenir un peu plus d'informations de leur part. Dans le rapport que j'ai présenté au nom de la commission des Finances, il y a quelques temps, je proposais de réhabiliter et d'améliorer la mission d'identification des Haras nationaux, notamment pour protéger la filière sur le plan sanitaire. Je voudrais savoir où nous en sommes s'agissant de cette politique d'identification. Il apparaissait, au moment où j'ai présenté mon rapport, que cette mission n'était pas remplie en totalité par l'établissement public. Qu'en est-il également du problème que j'avais observé à l'époque entre les Haras nationaux et les vétérinaires privés ? Ce problème n'était peut-être que conjoncturel ?

**M. François Roche-Bruyn, directeur général des Haras nationaux** - Sur ce dernier point, nous avons bien clarifié nos relations avec les vétérinaires privés. Ainsi, dans le cadre de la campagne d'identification généralisée que nous avons lancée l'année dernière, nous avons, nous et les syndicats des vétérinaires libéraux, écrit une lettre conjointe pour rappeler aux propriétaires de chevaux l'ensemble de leurs obligations en matière réglementaire. Parallèlement, nous avons, à l'échelle nationale, organisé nos tournées d'identification en laissant la liberté aux détenteurs de chevaux de choisir leur prestataire, soit un vétérinaire, soit un agent des Haras nationaux.

Les relations aujourd'hui entre l'établissement public et les vétérinaires sont pacifiées. J'ai moi-même rencontré récemment le Syndicat des vétérinaires libéraux qui souhaite, lui aussi, apaiser nos relations. Toutefois, il n'en demeure pas moins que le sujet demeure sensible, même si nous avons pris les mesures nécessaires pour instaurer une séparation très claire entre notre rôle régalien au titre de la tenue des bases de données et celui consistant à effectuer des opérations d'identification de terrain. Nous souhaitons éviter toute accusation de pratiques anticoncurrentielles.

**M. Jean Arthuis, président de la commission des finances** – Cela s'est-il traduit par une perte de recettes pour les Haras nationaux ?

**M. François Roche-Bruyn, directeur général des Haras nationaux** - Concernant l'activité de naissance des poulains de sang, monopole des Haras nationaux jusqu'en 2005, nous détenons encore 90 % du marché, les 10 % restants relevant de nouveaux entrants. Cela traduit une montée en puissance.

Notre chiffre d'affaires ne diminue pas à ce jour, car le nombre d'actes d'identification a augmenté de manière très importante, notamment avec la pose généralisée de transpondeurs. Il y a donc eu une montée en puissance très forte des actes d'identification en fin d'année et au début de cette année.

**M. Joël Bourdin, rapporteur spécial** - Ma question portait également sur le taux de couverture. Existe-t-il encore beaucoup d'équidés « sans papier » sur le territoire et allez-vous les régulariser ?

**M. François Roche-Bruyn, directeur général des Haras nationaux** - Nous n'avons pas mis en place un indicateur nous permettant de connaître le nombre d'équidés non identifiés. Par définition, ces animaux sont inconnus et illégaux. Par contre, ce que nous comptons créer est un indicateur permettant de calculer le nombre de chevaux identifiés comme origine non constatée après l'âge d'un an, c'est-à-dire les animaux n'ayant pas été déclarés à la naissance. Nous souhaitons que cet indicateur tende vers zéro. Nous ambitionnons de le mettre en place prochainement et de le suivre régulièrement pour pouvoir mesurer clairement le degré de couverture.

La manière de rendre efficace notre entreprise est de mettre l'accent sur une politique de contrôle. Le ministère de l'Agriculture et de la Pêche a mis en place, avec la direction générale de l'alimentation, des opérations « coup-de-poing » de contrôle à certains endroits pour montrer l'exemple et il s'appuie, en la matière, sur les directions départementales des services vétérinaires. Ces opérations incitent ceux qui sont en dehors de la légalité à se conformer aux règles.

Notre gain en efficacité passe donc par les campagnes d'information que nous avons lancées et des opérations de police.

**M. Jean Arthuis, président de la commission des finances** – Nous pouvons donc dire que la question est réglée.

**M. François Roche-Bruyn, directeur général des Haras nationaux** - Elle n'est pas totalement réglée. Je ne peux pas vous dire que tous les équidés présents en France sont répertoriés et immatriculés. Mais nous avons réussi à faire baisser le nombre de chevaux non déclarés de manière très nette depuis deux ans, comme en témoigne la croissance massive des actes d'identification (+ 300 %). Ce mouvement est important et, à mon avis, le nombre d'animaux non déclarés deviendra très faible dans peu de temps.

**M. Jean Arthuis, président de la commission des finances** – Sur ce point, M. Jérôme-André Gauthier souhaite intervenir.

**M. Jérôme-André Gauthier, conseiller technique au cabinet du ministre de l'Agriculture et de la Pêche** - Oui. L'identification est au cœur de la réflexion des Haras. Elle est essentielle, comme l'a indiqué M. Joël Bourdin, pour améliorer le suivi sanitaire de la filière. Cette identification constitue une vraie demande des professionnels et ils l'expriment

régulièrement. Bien évidemment, nous avons encore des progrès à accomplir en la matière.

L'identification du cheval renvoie à l'identification du détenteur, tout aussi importante pour permettre le suivi des animaux. Aujourd'hui, notre démarche consiste à identifier l'animal, première étape d'un processus plus long. Car nous devons aller plus loin pour améliorer le suivi sanitaire, notamment en mettant en place une base de données recensant les détenteurs d'équidés, laquelle n'existe pas aujourd'hui. Très clairement, la création de cette base doit faire partie des objectifs à fixer aux Haras nationaux.

Par ailleurs, toujours sur le plan sanitaire, un certain nombre de maladies liées au secteur du cheval ne sont pas des maladies réglementées. Il nous faut donc trouver, en lien avec les professionnels, un *modus vivendi* ne mettant pas l'Etat au cœur du dispositif, dans la mesure où celui-ci n'a pas à prendre les décisions et à intervenir pour ce genre de maladies. Toutefois, suite à la vague d'artérite virale ayant touché la filière l'an dernier, nous avons mis en place des groupes de travail, auxquels participent les Haras nationaux et la direction générale de l'alimentation, pour tenter, avec les professionnels et l'appui de l'Etat, de trouver des solutions.

**M. Jean Arthuis, président de la commission des finances** – Très bien. M. le rapporteur ?

**M. Joël Bourdin, rapporteur spécial** - Je souhaite poser une question sur l'étalonnage. J'aimerais connaître les esquisses du futur contrat d'objectifs en la matière. J'avais indiqué que l'étalonnage est une priorité pour les Haras nationaux, mais pas dans tous les domaines. Il s'agit d'une priorité quand l'étalonnage vise à préserver des races. Par contre, il ne l'est pas quand l'offre privée est suffisante. J'aimerais savoir quelle est votre « philosophie » pour l'étalonnage. J'ai cru comprendre, dans votre propos préliminaire, qu'il ne faut pas s'attendre à une grande révolution dans ce domaine. Qu'en est-il exactement ?

**M. François Roche-Bruyn, directeur général des Haras nationaux** - Les réflexions sont loin d'être achevées s'agissant de la trajectoire à donner à l'étalonnage, tant au niveau des Haras nationaux, que de la mission d'audit confiée par le ministère de l'Agriculture et de la Pêche au Conseil général de l'agriculture, de l'alimentation et des espaces ruraux et des travaux menés dans le cadre de la révision générale des politiques publiques.

De notre côté, nous avons cherché à savoir quel est le sens de notre action publique par segments, de manière à clarifier la position de l'établissement sur chacun des segments.

Même si aucune décision n'a été prise sur le sujet, les discussions qui ont eu lieu au sein des Haras nationaux, notamment avec les représentants des organisations socioprofessionnelles membres du conseil d'administration, montrent qu'au niveau des courses (trot et obstacle), il y a une très forte demande des professionnels pour que les Haras nationaux conservent leur

position, même minoritaire, dans l'activité d'étalonnage. Ainsi, pour le trot, la Société d'encouragement du cheval français, soit la société mère, a signé une convention de partenariat avec nous pour l'acquisition de trotteurs. Cette société nous demande d'assurer la diffusion de la génétique du trotteur en dehors du berceau de race constitué par la Basse-Normandie et les Pays-de-Loire. Pour répondre à ce besoin, nous achetons donc des étalons par le biais de cofinancements, apportés par les Haras nationaux et la société mère, nous les testons dans la zone de berceau pour détecter très rapidement des produits de qualité et porteurs, ce qui nous permet alors de valider les étalons achetés et de les mettre à disposition des bassins d'élevage éloignés des berceaux de race. Il s'agit aussi bien de la Picardie, de la Bretagne, du Sud-ouest, du département de la Loire, etc.

Cet exemple vous montre qu'il existe une demande très forte pour le maintien des Haras nationaux dans le domaine de l'étalonnage.

Concernant le sport, notre ambition est d'être le diffuseur de la jeune génétique, d'augmenter de manière forte la proportion de jeunes étalons en phase de testage, l'enjeu étant d'apporter un appui aux associations professionnelles de race. Cela ne passe pas forcément par l'acquisition d'étalons. Depuis dix-huit mois, nous avons accru, de manière très forte, nos partenariats avec des propriétaires privés d'étalons. Nous développons des contrats en recettes partagées. Ainsi, nous ne sommes plus propriétaires des étalons et mettons notre savoir-faire et notre réseau au service de la diffusion de la jeune génétique.

Enfin, sur le segment du trait, nous avons opéré une distinction entre :

- d'un côté, les races menacées à très faible effectif (Boulonnais, Mulassier, Baudet du Poitou, etc.) pour lesquelles il y a entre 100 et 200 naissances par an. Ces races méritent un véritable programme de conservation que nous entendons développer en partenariat avec les instances locales, de type parc naturel régional ;

- d'un autre côté, le secteur viande. Nous ne sommes pas très performants dans ce domaine, qui représente pour nous une charge de 10 millions d'euros. Nous pensons pouvoir aller vers un développement de cette activité d'étalonnage en la transférant à des acteurs coopératifs et privés tout en l'accompagnant de politiques de soutien. Aujourd'hui, l'activité d'élevage de chevaux de trait, selon les analyses effectuées, est à peine rentable. Elle ne bénéficie pas des protections douanières, ni des aides de la PAC.

**M. Jean Arthuis, président de la commission des finances** – La production de viande ne peut pas être rentable.

**M. François Roche-Bruyn, directeur général des Haras nationaux** - Pas plus que la production de viande bovine, M. le Président. Cette activité n'est rentable que parce qu'elle bénéficie de protections douanières et des soutiens de la PAC.

**M. Jean Arthuis, président de la commission des finances** - Quel est le coût de l'étalonnage ? Il s'établit à 28 millions d'euros à peu près, n'est-ce-pas ?

**M. François Roche-Bruyn, directeur général des Haras nationaux** - En effet.

**M. Jean Arthuis, président de la commission des finances** - Avec une subvention d'Etat de 17 millions d'euros environ, une somme significative...

**M. Michel Cadot, directeur de cabinet du ministre de l'Agriculture et de la Pêche** - Pour le ministère de l'Agriculture et de la Pêche, l'étalonnage constitue le dossier sensible concernant l'évolution des Haras nationaux. Cette activité se trouve au cœur du sujet, notamment parce qu'elle est coûteuse. M. le Président, vous avez rappelé à juste titre la subvention importante que l'Etat accorde à ce secteur, très central dans l'histoire des Haras nationaux. Il sera donc particulièrement difficile de faire passer le message selon lequel cette activité doit évoluer, surtout dans le contexte actuel de diminution des effectifs de l'établissement. Il s'agit vraiment du sujet le plus sensible.

Pourtant, il est nécessaire de repositionner cette activité d'étalonnage sur ses missions de service public. Le ministre de l'Agriculture et de la Pêche a bien l'intention de répondre à cette obligation dans le contrat d'objectifs 2009-2013. La révision générale des politiques publiques devra tenir compte de cette orientation. Sur ce point, nous sommes dans l'attente de deux éléments :

- les propositions de la RGPP. Les inspecteurs ont déjà travaillé sur le sujet et leurs premières réflexions, non validées pour l'instant, conduisent au maintien de l'intervention publique quand l'étalonnage concerne des races rares et à une réduction de l'intervention publique sur des secteurs plus ouverts à la concurrence comme ceux des courses et du sport en haut potentiel. Telle est la vision de plusieurs inspecteurs généraux de l'administration et du Cabinet Deloitte. Toutefois, celle-ci n'a pas encore été officialisée au sein de la mission RGPP ;

- le rapport de la mission d'audit demandée par le ministre à un ingénieur général des eaux et forêts. Nous sommes tout à fait disposés à ce que s'établisse un contact entre cette personne et votre rapporteur pour lui faire part des conclusions prochaines de la mission.

**M. Jean Arthuis, président de la commission des finances** - Bien. M. le Président ?

**M. Jean Lesne, président des Haras Nationaux** - Je souhaite faire un petit commentaire sur l'étalonnage, si vous le permettez. Les questions que nous nous sommes posées sur l'étalonnage à la suite de votre rapport nous ont permis de régler les problèmes, non pas globalement, mais race par race. La meilleure manière de rendre ce service de diffusion de la génétique auprès des

éleveurs est d'effectuer cette tâche en concertation avec les associations de races, qu'il s'agisse d'activités de course, de sport ou de trait.

Notre comptabilité analytique nous permet aujourd'hui de nous apercevoir que le gros déficit de l'activité d'évalonage est dû au segment du trait. Par ailleurs, pour l'évalonage des chevaux de course et de sport, nous subissons aujourd'hui une forte concurrence, nous amenant à pratiquer des prix coûteux. Par conséquent, nous privilégions, dans le cadre de cette politique, en relation avec les associations de races, la qualité à la quantité. Nous avons donc réduit le volume de notre activité d'évalonage. Toutefois, s'agissant du trot, les éleveurs, les associations et la Société d'encouragement du cheval français sont très attachés à voir les Haras nationaux couvrir l'ensemble du territoire, de manière à éviter que l'évalonage de trot se concentre dans les régions d'élevage les plus célèbres, les plus connues.

Pour l'évalonage de pur-sang, des discussions sont en cours. Si les chevaux de saut d'obstacles font les beaux jours d'Auteuil et sont recherchés sur le marché anglais, la raison en est que les Haras nationaux ont investi sur des chevaux de qualité ayant permis à l'élevage français, notamment du Charolais, de se développer. Notre établissement mène donc ici une vraie mission utile pour l'évalonage.

Concernant le cheval de trait, quelques races de chevaux comme le Comtois et le Breton sont très présentes et d'autres comme le Trait du Nord sont en voie d'extinction ou sont très fragiles. Jusqu'à récemment, au sein des Haras nationaux, nous menions la même politique quels que soient les types de races. Nous avons désormais modifié notre politique pour mettre l'accent sur les races minoritaires ou fragiles et réduire nos missions pour les races à population nombreuse. Nous essayons donc d'affiner notre gestion de l'évalonage.

Un retrait lourd et brusque des Haras nationaux de l'activité d'évalonage ne serait pas bien ressenti et serait négatif pour le développement de la filière. En revanche, une politique consistant à privilégier la qualité à la quantité et à agir de manière sectorielle, race par race, au travers de partenariats me semble bienvenue.

**M. Jean Arthuis, président de la commission des finances** –  
Avez-vous des questions ?

**M. Ambroise Dupont, président de la section « Cheval » du groupe d'études de l'élevage** - J'ai été très heureux d'entendre les réponses données. Je souhaite dire, d'entrée de jeu, que, depuis quatre ou cinq ans, l'image et la politique des Haras ont été clarifiées. Il est important de souligner ce point dans le cadre du bilan que vous voulez effectuer. Je partage assez l'idée selon laquelle les Haras nationaux doivent tout de même représenter un lieu d'évalonage. Je ne vois pas quel sens aurait le mot « haras » si l'établissement public ne pratiquait plus cette activité. Il est quand même souhaitable que les Haras nationaux conservent leur place dans des domaines spécifiques.

Nous voyons bien la nécessité d'avoir des politiques différentes selon les races. La réponse apportée par l'Etat ne peut pas être la même pour chaque race de chevaux.

La grande difficulté à laquelle sont confrontés les Haras nationaux dans un monde concurrentiel est de garder le niveau de qualité qui est le leur en matière d'étalonnage. Sauf en matière de conservation des races, ce niveau de qualité est la seule justification du maintien de leur intervention.

Plusieurs questions se posent. Les contrats d'objectifs que nous mettons en place sont-ils réalistes, étant donné l'inertie de la structure des personnels des Haras nationaux ? L'établissement public a des personnels très compétents dans un certain nombre de domaines. Toutefois, l'évolution des métiers inscrite dans les contrats d'objectifs peut-elle avoir lieu dans un délai aussi court que celui espéré ? La pyramide des âges du personnel des Haras nationaux est une donnée à prendre en compte.

Concernant l'identification, je demeure, en tant qu'éleveur, encore un peu sceptique quant à la clarté des informations délivrées par les Haras nationaux. Un petit livret est reçu par tout propriétaire pour chaque trotteur et galopeur. La lecture et les barèmes en demeurent compliqués. Ainsi, quand je remplis les déclarations de naissance, je ne sais jamais quel prix je dois payer. Un véritable effort de simplification des mécanismes reste à entreprendre et les relations que les Haras nationaux entretiennent avec les vétérinaires sont la clé de cette simplification.

**M. Jean Arthuis, président de la commission des finances** – Cette simplification permettrait au trésorier de ne plus douter de l'exactitude du paiement et d'encaisser avec davantage de diligence.

**M. François Roche-Bruyn, directeur général des Haras nationaux** - Sur ce point, je tiens à rappeler que les règles d'identification sont définies, non pas par les Haras nationaux, mais par les commissions de stud book, lesquelles sont composées majoritairement de membres d'associations de races agréées. Le pouvoir régalien qui appartenait aux Haras nationaux avant 2002 a été transféré aux associations de races qui font évoluer assez régulièrement leurs règlements de stud book et dans des voies variées selon les races.

**M. Jean Arthuis, président de la commission des finances** – Ne pensez-vous pas qu'il vous faudrait être un peu plus directif et poser vos conditions aux associations ? Le système doit être administrable !

**M. François Roche-Bruyn, directeur général des Haras nationaux** - Je sais bien. Le problème est que notre pouvoir a été transféré aux associations de races en 2002. Les règles sanitaires en sont un excellent exemple : elles varient selon les races car elles sont de la responsabilité de ces associations. Voilà le cadre dans lequel nous exerçons.

**M. Ambroise Dupont, président de la section « Cheval » du groupe d'études de l'élevage** – Vous avez mentionné la mauvaise structuration de la filière. Comment pensez-vous répondre à ce problème ?

**M. Michel Cadot, directeur de cabinet du ministre de l'Agriculture et de la Pêche** - C'est moi qui ai souligné cette mauvaise structuration. Actuellement nous cherchons à remédier à cette difficulté en favorisant la création d'une interprofession, selon le modèle existant dans d'autres secteurs de production agricole. Ce travail dure depuis un an. Il est difficile à mener et il n'a pas encore abouti aujourd'hui. Nous privilégions pour l'instant la mise en place d'une structure chargée de rassembler les différentes composantes de la profession, de l'amont à l'aval, et de donner un cadre d'action et éventuellement des moyens de responsabilisation à la profession.

Voilà où nous en sommes. Je ne peux pas aujourd'hui vous annoncer la mise en place de cette structure, le projet n'étant pas encore finalisé. S'il ne se concrétisait pas rapidement, il faudrait alors envisager un autre système, et l'Etat prendrait ses responsabilités en réunissant les opérateurs autour de solidarités partielles.

Pour l'instant, nous espérons encore pouvoir aboutir. C'est un souhait partagé par une majorité de fédérations de producteurs.

**M. Jean Arthuis, président de la commission des finances** – M. Lesne, souhaitez-vous ajouter quelques mots ?

**M. Jean Lesne, président des Haras Nationaux** - Je souhaite revenir sur votre remarque concernant l'identification et les divers documents l'accompagnant, qui la rendent compliquée.

Pour les éleveurs, le document d'accompagnement constitue le passeport du cheval. Ils tiennent beaucoup à ce qu'un organisme indépendant ou relevant de l'Etat remette ce document représentant vraiment l'identité du cheval. En même temps, chacun voudrait un document répondant à ses désirs.

Nous sommes donc à la croisée des chemins de deux volontés, cela expliquant les difficultés que nous rencontrons.

**M. Jean Arthuis, président de la commission des finances** – Peut-être les éleveurs pourraient-ils tenir compte des contraintes financières auxquelles sont soumis les Haras nationaux pour rationaliser un peu ?

**M. Jean Lesne, président des Haras Nationaux** - Justement. Tout à l'heure vous avez parlé d'identification sur le terrain et je suis particulièrement satisfait que nous ayons harmonisé nos relations avec les vétérinaires sur ce plan-là. Une grande partie des éleveurs et des responsables des associations sont très attachés au fait qu'un agent des Haras nationaux procède à l'identification. Mais personne n'a privilégié les Haras nationaux aux vétérinaires pour effectuer cette tâche. Bien au contraire.

Nous sommes, dans ce domaine, dans une espèce de flou artistique ou économique. Les Haras nationaux procèdent à l'identification sur la base d'un prix affiché alors que les vétérinaires accomplissent cette mission à un prix qui est le leur et plutôt plus élevé que les nôtres. Par conséquent, les éleveurs ont eu tendance à faire davantage appel à nous à un moment donné. Nous participons à un jeu dont les règles ne sont pas claires.

**M. Alain Lambert** - M. le Président, plutôt que poser une question, je souhaite faire une remarque. Les Haras nationaux concentrent toutes les difficultés et contradictions de la France où nous essayons de concilier l'économie administrée avec l'économie libérale et de résoudre, avec beaucoup de bonne volonté, des équations impossibles.

Je crois vraiment que les Haras nationaux n'ont plus aucune utilité s'ils n'entrent pas dans un partenariat sincère avec le secteur privé. J'ai entendu parler de puissance tutélaire. La fonction régaliennne des Haras nationaux est sans doute nécessaire. Je n'ai pas une assez bonne connaissance du sujet pour en mesurer le périmètre. Mais celui-ci n'a plus rien à voir avec le périmètre d'hier. Nous ne sommes plus en 1664 et il est absolument nécessaire que les Haras nationaux évoluent pour garder une quelconque utilité. Si les choses ne sont pas dites aussi clairement, personne ne comprendra rien !

En revanche, comme M. Jean Arthuis et M. Ambroise Dupont, très bons connaisseurs du sujet, le savent parfaitement, les acteurs, que je rencontre sur le terrain, souhaitent que les Haras nationaux conservent des fonctions à leurs côtés. Pour des raisons diverses, je me suis demandé, à l'écoute de vos propos, si les Haras nationaux ne peuvent pas devenir une sorte d' « agence des participations du patrimoine génétique du cheval » aux côtés du secteur privé.

En conclusion, je tiens à vous faire part de ce que je perçois. Tout d'abord, il convient de clarifier les missions qui relèvent des tâches régaliennes des Haras nationaux et à indiquer leur périmètre. Vouloir retarder pendant trop longtemps la remise à niveau de la dimension régaliennne de l'établissement public mène celui-ci à sa perte. Il s'agit d'une certitude absolue.

Ensuite il paraît nécessaire de s'inscrire dans une démarche sincère de partenariat et de régler en interne les rigidités de gestion des Haras nationaux, lesquelles sont totalement incompatibles avec une économie de marché. Un partenariat sincère implique de pouvoir parler de détachement de personnels sans complexe. Contrairement à ce que nous pouvons penser, les personnels de l'Etat, dès lors que les conditions de détachement sont organisées convenablement, ne sont pas toujours aussi rétifs à rejoindre les collectivités territoriales. Ils peuvent même, après un certain temps, apprécier leurs nouvelles conditions de travail.

Par ailleurs, s'agissant du patrimoine, les Haras nationaux doivent accepter, même si la propriété de l'Etat est souvent considérée comme sacrée, qu'un patrimoine ne peut être entretenu que si son dépositaire a les moyens de

le faire. Comme, dans cette commission, nous calculons les moyens de l'Etat, nous ne sommes pas optimistes tous les jours sur sa capacité de maintenir son patrimoine à hauteur de sa « gloire ». Je ne sais pas si les collectivités locales ont les ressources exigées. Mais certaines d'entre elles manifestent la volonté. Mon propos a été un peu long. Il faut dire que je souhaitais m'exprimer sur le sujet depuis très longtemps.

**M. Jean Arthuis, président de la commission des finances** – Ce qui est fait, M. le Président Lambert.

Ce propos vous inspire-t-il une réaction, M. Lesne ?

**M. Jean Lesne, président des Haras Nationaux** - Nous avons déjà eu l'occasion d'échanger sur le fonctionnement des Haras nationaux. Je suis assez en phase avec le point de vue de M. le sénateur Lambert et j'apprécie beaucoup ce qu'il vient de dire. Je partage en grande partie le contenu de son propos, tout en précisant que nous déplorons, concernant un haras situé dans sa région, que beaucoup des juments partent à l'étranger, notamment en Angleterre ou en Irlande, pour trouver un étalon. Cette situation m'attriste beaucoup. Je regrette que nous n'ayons plus, sur notre territoire, pour les pur-sang, d'étalon de très haut de gamme.

Nous avons engagé des discussions – qui durent un peu trop longtemps à mon goût – avec les éleveurs privés de pur-sang. La signature d'un partenariat est envisageable avec eux, à condition qu'il aide le secteur privé, avec le concours des Haras nationaux et éventuellement de France Galop, à acheter un étalon que personne ne peut se procurer pour lui-même. Notre objectif est donc de réunir des moyens grâce à l'image et à la force des Haras nationaux.

Nous sommes très ouverts sur le sujet. La preuve en est que nous avons suggéré, si nous parvenons à louer ou à acheter un étalon de très haut de gamme, de le mettre à disposition d'un grand haras de pur-sang. Nous sommes tout à fait disposés à nous engager sur cette voie, bénéfique pour tout le monde. Malheureusement, je déplore que les lourdeurs de notre administration ne nous permettent pas d'agir aussi vite que voulu.

**Mme Jacqueline Panis** - J'ai une question complémentaire pour M. Cadot. A deux reprises, vous avez fait référence à la création d'une interprofession. Par rapport à celle qui existe déjà depuis plusieurs années, la FIVAL, laquelle réunit les éleveurs, les gestionnaires de centres et d'autres partenaires, qu'apporterait-elle de plus ?

Il ne faudrait pas que ces deux organisations rentrent en concurrence. Merci de m'apporter des éclaircissements sur ce point.

**M. Michel Cadot, directeur de cabinet du ministre de l'Agriculture et de la Pêche** – Il s'agit bien de la FIVAL. La discussion porte sur un élargissement de sa composition aux stud-books et une révision des règles de fonctionnement de l'interprofession. Cette négociation pourrait aboutir début mars, au cours d'une réunion que nous espérons conclusive.

**Mme Jacqueline Panis** - J'ai une autre question. M. le Président Lesne, vous avez évoqué, dans vos propos liminaires, que les Haras nationaux interviennent sur l'ensemble des secteurs professionnels. Mon interrogation porte sur les futures actions que vous souhaitez mettre en place. J'aimerais avoir confirmation de votre part qu'elles n'entreront pas en concurrence avec les activités qui existent déjà du côté des exploitants : exploitations agricoles, gestionnaires de centres équestres, particuliers, soit l'ensemble des acteurs déjà structurés et qui dépendent du milieu agricole. Je pense aux pensions de chevaux, aux activités de formation aux métiers du cheval...

Vos nouvelles activités ne risquent-elles pas d'entrer en concurrence avec celles du secteur privé ? Une telle situation serait très gênante.

**M. Jean Lesne, président des Haras Nationaux** - Je demanderai à M. François Roche-Bruyn de compléter ma réponse. Le sujet que vous venez de mentionner est sensible et nous ne nous lancerons pas dans de nouvelles activités sans avoir consulté les représentants de la profession siégeant au sein de notre conseil d'administration, lesquels ne manqueront pas de réagir s'il y a un risque que nos missions empiètent sur le secteur privé. Nous devons être très vigilants : notre rôle consiste à initier ou à stimuler des activités avant de confier le soin de leur développement au secteur privé. Nous sommes des initiateurs d'activités quand elles n'existent pas et pour favoriser des savoir-faire dont le secteur privé peut profiter le plus rapidement possible.

Notre mission ne consiste pas nous livrer à des métiers que des acteurs privés exercent déjà.

**Mme Jacqueline Panis** - Votre rôle est-il d'initier les projets ? Le fait que les Haras nationaux créent des activités agricoles nouvelles, alors qu'il ne s'agit pas de leurs missions, ne me semble pas opportun.

**M. Jean Lesne, président des Haras Nationaux** - Tout à fait. Mais s'agissant de l'activité de débouillage...

**Mme Jacqueline Panis** - Je ne parle pas d'activités comme le débouillage qui existe déjà, mais des activités que vous ambitionnez de créer à l'avenir, par exemple la prise en pension ou la formation, lesquelles sont exercées à ce jour par le secteur privé. Il existe 5.000 exploitants de centres équestres en France. Nous pouvons comprendre que le secteur privé s'inquiète dans la mesure où vous recherchez de nouveaux débouchés. Cette recherche, pour moi, n'entre pas dans vos attributions, s'agissant d'activités entièrement agricoles.

**M. Jean Lesne, président des Haras Nationaux** - D'accord. M. François Roche-Bruyn confirmera ma réponse. Nous sommes absolument déterminés à ne pas empiéter sur les activités du secteur privé.

**M. François Roche-Bruyn, directeur général des Haras nationaux** - Je confirme les propos de M. Jean Lesne. Nous voulons initier des progrès pour les mettre au service de la filière. Par exemple, un chercheur des Haras nationaux, en lien avec des chercheurs de l'INRA, a mis au point un test

permettant de qualifier le comportement d'un cheval très tôt, dès le stade du poulain. Nous avons mis au point ce test et l'objectif, pour nous, n'est pas de l'utiliser de manière isolée, mais de développer sa mise en place opérationnelle, de manière à ce qu'il profite aux éleveurs, de dresser un cahier des charges et ensuite de transférer ce savoir-faire aux opérateurs privés à partir de nos expériences.

Concrètement, lorsque nous mettons au point une invention de cette ampleur, il convient de l'expérimenter et d'établir un cahier des charges avant de la transférer au secteur privé.

De la même façon, en matière de reproduction, les Haras nationaux ont mis au point les techniques d'insémination artificielle et de reproduction. Progressivement, en vingt ans, le savoir-faire que nous avons acquis dans ce domaine a été transféré au secteur privé. Nous pouvons agir de la sorte dans d'autres domaines, étant entendu que nous devons faire attention à ne pas rentrer en concurrence avec le secteur privé, ce qui demande un examen très étroit de nos activités dans un périmètre géographique déterminé.

Les problématiques qui se posent en termes de concurrence ne sont pas les mêmes partout, les demandes adressées par le secteur privé aux Haras nationaux étant très différentes d'une région à une autre. Par exemple, pour le trot, la Société d'encouragement du cheval français nous a demandé de ne pas pratiquer le débouillage des poulains trotteurs, car les entraîneurs savent le faire. Or il se trouve que, dans un centre technique, situé dans le Lot-et-Garonne, et adossé à un hippodrome, les entraîneurs locaux ont sollicité les Haras nationaux pour la réalisation du débouillage des trotteurs.

Vous voyez donc combien les problématiques qui se posent en matière de concurrence doivent être étudiées de façon différenciée selon les zones géographiques.

**M. Joël Bourdin, président** - M. Gauthier a demandé la parole.

**M. Jérôme-André Gauthier, conseiller technique au cabinet du ministre de l'Agriculture et de la Pêche** - Je souhaite réagir sur ce point, sur lequel nous avons été très sensibilisés par les professionnels et, en particulier, le Groupement hippique national, lequel s'inquiète des projets des Haras nationaux d'élargir leurs activités dans les domaines relevant du champ concurrentiel.

Je ne pense pas que les Haras nationaux aient pour objectif de proposer des missions déjà portées par le secteur privé. Mais il est clair que les contraintes imposées à cette structure pour atteindre l'équilibre budgétaire poussent celle-ci à redéfinir ses activités. Mais je peux vous confirmer que, du point de vue du ministère de l'Agriculture et de la Pêche et dans le cadre des réflexions que nous mènerons pour établir le prochain contrat d'objectifs des Haras nationaux, le risque de voir l'établissement public rentrer en concurrence avec le secteur privé sera étudié de près, en raison des alertes

déclenchées par un certain nombre de professionnels. Il est clair que les Haras nationaux resteront sur leurs missions de service public.

Le sujet sera donc examiné avec les Haras nationaux dans le cadre de la définition du prochain contrat d'objectif.

**M. Joël Bourdin, président** - Bien. Je vais vous poser trois questions d'affilée, correspondant à d'autres préconisations formulées dans le rapport.

La première question concerne les activités de formation des Haras nationaux. J'ai proposé leur rapprochement avec les structures scolaires et spécialisées compétentes. Les Haras nationaux délivrent de véritables qualifications. Ils possèdent des terrains et offrent des stages. J'aimerais savoir où vous en êtes dans votre réflexion concernant le rôle formateur de l'établissement public dans divers métiers relatifs au cheval.

J'aimerais aussi que vous nous parliez de la rationalisation des implantations géographiques. Il s'agit d'un sujet important. Nous l'avons évoqué tout à l'heure. Mais il me semble nécessaire de revenir dessus. Qu'est-ce qui a été fait, sous quelle forme et qu'est-il prévu dans ce domaine à travers le contrat d'objectifs ?

Enfin il me semble opportun de nous pencher sur le statut de l'établissement. Je me suis interrogé sur l'opportunité de passer d'un établissement public administratif à un établissement public industriel et commercial. Où en êtes-vous dans votre réflexion sur le sujet ? Quels problèmes éventuels cette transformation de statut pose-t-elle ? Quel choix pouvez-vous faire en la matière ?

**M. François Roche-Bruyn, directeur général des Haras nationaux** - Concernant la rationalisation des activités de formation, nous projetons d'organiser une sorte de tête de pont avec les acteurs de la formation autour du site du Pin, de créer un campus où seraient dispensées des formations allant des métiers de base (palefreniers) jusqu'aux diplômes universitaires. Nous souhaitons, pour cela, travailler en partenariat, avec les lycées agricoles pour les formations peu qualifiantes et avec des universités, des IUT, notamment celui d'Alençon, et des écoles d'ingénieurs comme l'ENESAD de Dijon. Ces partenariats se mettent en place et, dans le cadre de cette démarche, j'ai demandé à la direction générale de l'enseignement et de la recherche un appui de la part des inspecteurs d'enseignement agricole pour élaborer et consolider ce projet. L'objectif, à terme, est d'obtenir un campus jouissant d'un rayonnement international et à partir duquel nous pourrions diffuser notre savoir-faire dans les territoires, via les pôles hippiques.

Voilà la stratégie que nous développons en matière de formations.

**M. Jean Lesne, président des Haras Nationaux** - J'aimerais compléter le propos de François Roche-Bruyn. Les professionnels souhaitent que les formations soient mieux organisées et « tirées vers le haut », notamment dans les instituts ruraux. En effet, beaucoup de jeunes rentrent dans ces écoles pour pratiquer les métiers du cheval, mais ne sont pas

suffisamment bien formés pour permettre aux professionnels d'exploiter tout le potentiel de cette filière et notamment les nouveaux débouchés qu'elle offre. Il est attendu un développement important du tourisme équestre. Encore faudrait-il que les jeunes formés dans les écoles puissent travailler dans ce secteur ! Le tourisme équestre, en particulier dans le sud de la France, souffre beaucoup d'un manque de professionnalisme.

**M. Michel Cadot, directeur de cabinet du ministre de l'Agriculture et de la Pêche** – Je souhaite préciser simplement que le ministère de l'Agriculture et de la Pêche, dans le cadre du contrat d'objectifs, soutient pleinement cette action de renforcement de la formation au service des acteurs de la filière. Ce qui a été proposé nous semble aller dans le bon sens et nous appuierons le projet de création du campus, lequel correspond bien à l'idée que nous avons du développement des missions de service public des Haras nationaux en tant qu'« initiateurs ».

**M. François Roche-Bruyn, directeur général des Haras nationaux** - S'agissant de nos implantations géographiques, je souhaite d'abord vous rappeler ce que nous avons entrepris dans le cadre du contrat d'objectifs actuel, avant de vous parler des perspectives pour l'avenir.

Sur la durée le contrat d'objectifs actuel, nous avons réduit la taille de l'établissement en passant de 161 centres techniques en 2004 à 107 en 2008 et avons engagé la fermeture de 3 haras. Par ailleurs, sur les 20 pôles hippiques inscrits dans le schéma territorial, 17 font aujourd'hui l'objet de partenariats établis ou en cours d'établissement avec les collectivités territoriales. Sur ces 17 pôles, 7 voient leur maîtrise d'ouvrage conservée par les Haras nationaux et 10 la voient transférée aux collectivités territoriales ou à des syndicats mixtes.

Pour l'avenir, nous serons amenés à resserrer le dispositif, notamment en matière de pôles, et à faire encore plus que par le passé. Nous avons engagé une stratégie patrimoniale et celle-ci exige que nous examinions nos pôles à partir d'un certain nombre de critères pour les évaluer et savoir si nous devons les maintenir ou les fermer. Cela nous conduira à des conclusions qui ne sont pas encore arrêtées. Mais il est évident que nous devons aller vers un resserrement du dispositif territorial.

Concernant la question sur les statuts, je laisserai peut-être le soin à M. Xavier-Marie Garcette le soin d'y répondre. Il est le spécialiste de nos affaires juridiques et a été amené à travailler sur le sujet.

**M. Xavier-Marie Garcette, secrétaire général des Haras nationaux** - Comme vous vous en souvenez peut-être, en 2006, nous avons été amenés à demander au conseiller d'Etat, M. Henri Savoie, de s'intéresser à ce sujet du changement éventuel des statuts des Haras nationaux.

Les conclusions qu'il nous a fournies sont modestement encourageantes pour une transformation de l'établissement en EPIC. Elles reposent sur plusieurs facteurs.

D'abord, le poids de l'histoire nous obligerait à passer par un véhicule législatif pour obtenir le changement de statut des Haras nationaux, ce qui confère une certaine solennité, pour ne pas parler de lourdeur, à la procédure.

Par ailleurs, notre attention avait été attirée sur le fait qu'en aucun cas, nous ne pouvions invoquer des raisons de commodités de gestion pour solliciter cette modification de statut. Celle-ci ne pouvait être motivée que par une révision profonde de nos missions.

Enfin, à titre subsidiaire, aujourd'hui la proportion des ressources de l'établissement entre subventions de l'Etat (75 %) et recettes propres (25 %) ne plaide pas pour une transformation de l'établissement en EPIC.

En revanche, vous avez tout à fait raison de mettre en avant la nécessité, pour les Haras nationaux, de poursuivre leur évolution sur la base de partenariats. A cet égard, nos statuts sont très limitatifs. Nous sommes autorisés exclusivement à participer à des associations, GIE et GIP. Une demande de modification est en cours. Nous l'avons présentée à notre tutelle dans la perspective de la soumettre plus tard au Conseil d'Etat. Notre but est de faire évoluer nos statuts, principalement dans deux directions :

- élargir la gamme des véhicules juridiques dans lesquels les Haras nationaux seraient autorisés à intervenir. Notre souhait est que ces véhicules soient élargis aux syndicats mixtes et aux sociétés d'économie mixte, de façon à favoriser les partenariats avec les collectivités territoriales, notamment dans le cadre des projets de pôles ;

- nous avons demandé à devenir un établissement public à statut dérogatoire. Actuellement coexistent au sein des Haras nationaux quantité de statuts et, en particulier, un certain nombre de CDI et de CDD, lesquels sont le fruit de l'histoire, et pour lesquels il serait opportun d'harmoniser la situation de droit avec la situation de fait.

**M. Michel Cadot, directeur de cabinet du ministre de l'Agriculture et de la Pêche** – Le ministre de l'Agriculture et de la Pêche est tout à fait en faveur du maintien du statut d'établissement public administratif, tout simplement parce que nous estimons nécessaire de recentrer l'activité des Haras nationaux autour de ses missions de service public. Le financement de cet établissement restera, pour une grande partie, un financement public issu du ministère de l'Agriculture et de la Pêche.

Par ailleurs, ce maintien de statut faciliterait la mobilité des agents à destination et en provenance des offices agricoles, du CNASEA et de l'Agence unique de paiement, autres établissements placés dans l'orbite du ministère, ayant le statut d'établissement public administratif.

Il est préférable, pour les agents, de conserver un statut qui sera le statut de droit commun de tous les organismes relevant du ministère. Cela, enfin, n'empêcherait pas les Haras nationaux d'établir des partenariats public-privé.

**M. Joël Bourdin, président** – Je retiens l'objection ! Avez-vous encore des questions à poser ? Je donne la parole à M. Auguste Cazalet.

**M. Auguste Cazalet** - Je ne suis pas un spécialiste du sujet. Il est question de suppression de pôles. Vous avez indiqué que 3 pôles ont été fermés : lesquels ? J'aimerais également connaître l'avenir des haras qui se trouvent dans ma région, dans le sud-ouest, afin de pouvoir répondre à mes interlocuteurs.

**M. François Roche-Bruyn, directeur général des Haras nationaux** - Les 3 pôles qui sont fermés ou en cours de fermeture se trouvent à Strasbourg (pôle fermé), à Blois et à Annecy (en cours de fermeture).

S'agissant du pôle de Gelos, situé dans les Pyrénées-Atlantiques, il dispose d'un statut particulier, étant en indivision entre le conseil général et les Haras nationaux. Nous avons conclu un partenariat très fort, assorti d'engagements financiers, avec le conseil général et la communauté d'agglomération de Pau, dans lequel nous sommes pleinement engagés.

A ce stade, il n'y a pas de projet de fermeture de ce pôle. Nous n'avons arrêté aucune décision pour la période 2009-2013.

**M. Auguste Cazalet** - C'est clair.

**M. Joël Bourdin, président** - Je remercie nos interlocuteurs d'avoir bien voulu répondre à nos questions. En tant que rapporteur, j'apprécie les évolutions qui ont eu lieu au sein des Haras nationaux. La commission sera attentive à la mise en œuvre des orientations inscrites dans le prochain contrat d'objectifs.

Je consulte la commission sur la publication du rapport d'information qui sera rédigé à partir de ce débat et constate qu'elle l'autorise à l'unanimité.

La séance est levée à 19 h 15.