



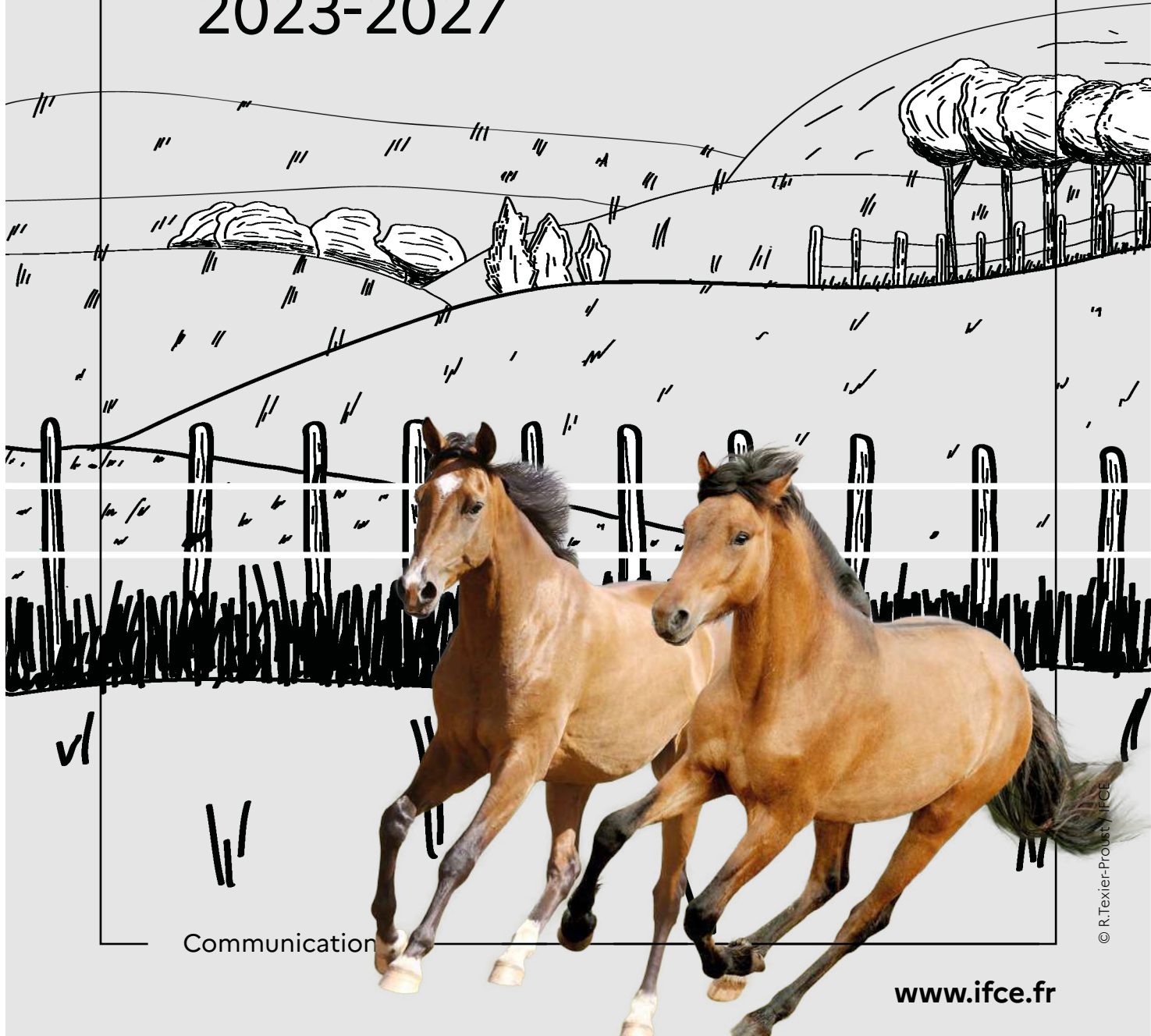
RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE

Liberté  
Égalité  
Fraternité



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

# CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE 2023-2027



Communication

[www.ifce.fr](http://www.ifce.fr)

L'Institut français du cheval et de l'équitation (IFCE) est un établissement public administratif (EPA) placé sous la tutelle conjointe des ministres chargés de l'agriculture et des sports et régi par les articles R. 653-13 et suivants du code rural et de la pêche maritime. Issu de la fusion en 2010 des Haras nationaux et de l'école nationale d'équitation, il a pour mission de promouvoir l'élevage des équidés et les activités liées au cheval, ainsi que de favoriser le rayonnement de l'équitation, en partenariat notamment avec les organisations socioprofessionnelles, les collectivités locales et les associations.

Fait à Saumur, le

07 JUIL. 2023

Le ministre de l'agriculture  
et de la souveraineté alimentaire.



Marc FESNEAU

La ministre des sports et des jeux  
olympiques et paralympiques.



Amélie OUDÉA-CASTÉRA

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



Alain TISSEUIL

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



Jean-Roch GAILLET

# Contrat d'objectifs et de performance (COP) de l'Institut français du cheval et de l'équitation (IFCE) pour 2023-2027

## Plan détaillé du document

Bilan du COP 2018-2022 .....	4
Un vecteur incontournable de la politique nationale en faveur des équidés .....	4
Un opérateur reconnu et indispensable à la mobilisation de la filière équine au service des enjeux sociétaux actuels .....	4

### **1- Axe stratégique n°1 : l'Institut français du cheval et de l'équitation, un opérateur public de structuration et de soutien de la filière équine et asine .....**

1.1- Assurer l'expertise, la veille technique et réglementaire .....	5
1.2- Recentrer progressivement l'activité réalisée par l'IFCE en matière de sélection sur les aspects régaliens .....	5
1.3- Assurer la gestion des crédits publics délégués à l'IFCE pour le financement des actions en faveur de la filière équine et en assurer le contrôle .....	5
1.4- Intervenir dans la structuration économique et sociale de la filière .....	6
1.5- Appuyer le MASA dans l'application de la réglementation relevant de la DGAI et la réalisation des contrôles afférents .....	7
1.6- Moderniser le système d'information des équidés (SIRE) en réponse aux nouvelles attentes des usagers et sécuriser la traçabilité sanitaire et zootechnique des équidés .....	7
1.7- Contribuer aux politiques de soutien des sports équestres .....	8
1.8- Engager l'adaptation du Cadre noir aux attentes sociétales dans le cadre de la transformation de l'IFCE .....	9

### **2- Axe stratégique n°2 : Développer l'expertise et diffuser l'information pour affirmer son rôle d'institut technique de référence pour les acteurs de la filière équine .....**

2.1- Identifier et valoriser les activités au service de la filière .....	10
2.2- Poursuivre la recherche appliquée et améliorer le transfert et la diffusion des résultats de la recherche et des savoirs auprès des acteurs de la filière équine .....	10
2.3- Développer l'attractivité des métiers de la filière et une offre de formation qui réponde aux besoins des professionnels de la filière .....	11
2.4- Coordonner les actions de promotion et leur communication au niveau international (jusqu'aux JOP de Paris 2024 et dans les années suivantes) .....	12
2.5- Assurer la conservation et la valorisation de son patrimoine .....	12

### **3- Axe stratégique n°3 : S'engager dans une gestion exemplaire de ses ressources humaines et de ses moyens matériels .....**

3.1- Mettre en place une stratégie RH garantissant le maintien des compétences, l'accompagnement des agents au changement et l'amélioration de leurs conditions de travail .....	13
a/ S'engager dans une démarche de gestion des emplois et des parcours professionnels .....	13
b/ Mettre en œuvre les démarches de qualité de vie et d'amélioration des conditions de travail .....	13
3.2- Renforcer l'efficacité de la gestion de l'IFCE .....	14
a/ Améliorer le pilotage de la fonction budgétaire et sécuriser les procédures financières d'ici à 2025 ...	14
b/ Rationaliser la gestion du patrimoine immobilier .....	14

### **ANNEXE : LISTE DES INDICATEURS .....**

## **Bilan du COP 2018-2022.**

Le présent COP prend en compte les avancées issues du COP 2018-2022 et répertoriées dans le rapport établi en 2022 par les inspections générales (CGAAER et IGESR). Ce dernier souligne que les objectifs du COP 2018-2022 ont globalement été atteints.

L'IFCE a fait la preuve de sa mobilisation dans ses différents conseils et comités, a intensifié ses échanges avec les multiples composantes de la filière équine, les différents services compétents de ses ministères de tutelle ou d'autres opérateurs lui conférant une dynamique évidente.

L'IFCE a poursuivi les mutations lancées depuis sa création, a su s'adapter et poursuivre son activité malgré la crise sanitaire mondiale qui a marqué les années 2020 et 2021.

La comitologie s'est renforcée, permettant une meilleure efficacité et une meilleure visibilité des missions et travaux de l'IFCE.

Enfin, la période couvrant le COP 2018-2022 a été marquée par un nouvel agrément faisant de l'IFCE l'institut technique agricole (ITA) au service de l'ensemble de la filière équine.

## **Un vecteur incontournable de la politique nationale en faveur des équidés.**

L'Etat, par l'exercice d'une tutelle mixte agriculture et sport, donne mission à l'IFCE, son unique opérateur pour la filière équine, d'accompagner celle-ci dans une logique d'anticipation, d'adaptation, de modernisation, de transformation et d'équilibre économique, ainsi que de professionnalisation des acteurs.

Le soutien, sous l'égide du ministère des sports et des jeux olympiques et paralympiques (JOP), aux politiques fédérales en matière de sports équestres est un autre point essentiel de l'action de l'établissement dans la perspective des JOP de Paris 2024 et de leur héritage.

Le rapport établi en 2022 par les inspections générales suggère ainsi que le présent COP de l'institut « devrait aussi être de nature à renforcer son positionnement et son action, en ne le réduisant pas à un instrument « au service de » mais comme ensemblier de la profession, par sa désignation comme responsable de la préparation et de la mise en œuvre d'une politique publique ».

L'IFCE dispose de manière majoritaire de financements de l'Etat et principalement du ministère de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire (MASA). L'Etat souhaite donc à travers ce COP préciser les missions qu'il lui confie directement. A cet égard, le présent COP vise à une « stabilisation dynamique » de l'établissement dans ses grandes missions et dans la limite de ses moyens globaux en personnel. Dans ce cadre, l'institut pourra faire évoluer et adapter ses méthodes de travail, ses outils et le format des différents services en réponse aux demandes de l'Etat et aux besoins exprimés par la filière.

Cette stabilisation et un renforcement de sa structure au service de ces objectifs, permettront de créer de la valeur économique, des emplois ou des services écosystémiques.

Par ailleurs, une partie des missions de l'IFCE bénéficie aux quatre sociétés dites mères de la filière et à la fédération française d'équitation (FFE). La coopération entre ces acteurs de la filière et l'établissement devra être déclinée et mise en œuvre par voie conventionnelle.

## **Un opérateur reconnu et indispensable à la mobilisation de la filière équine au service des enjeux sociétaux actuels.**

Les missions de l'IFCE découlent des orientations politiques et techniques données par ses ministères de tutelle. Les missions d'institut technique répondent à des besoins directement exprimés par les acteurs de la filière ; le recueil de ces besoins et leur articulation avec les orientations de l'Etat s'appuient en particulier sur :

- le comité de filière,
- le conseil scientifique,
- le conseil de l'emploi et de la formation,
- le comité SIRE,
- la commission génétique équine et asine,
- le comité culture, patrimoine et UNESCO.

Afin de dynamiser cette comitologie, une procédure de renouvellement formel des présidents des conseils, comités ou commission sera mise en place, et ils seront désignés pour un mandat de trois ans renouvelable deux fois.

Un projet d'établissement sera établi en lien avec les instances de concertation et les personnels pour organiser concrètement la mise en œuvre du présent contrat.

Le conseil d'administration (CA) sera informé chaque année de l'état d'avancement du présent COP et des indicateurs précisés en annexe.

# 1- Axe stratégique n°1 : l'Institut français du cheval et de l'équitation, un opérateur public de structuration et de soutien de la filière équine et asine

L'IFCE est chargé par l'Etat de :

## 1.1- Assurer l'expertise, la veille technique et réglementaire.

En appui aux ministères de tutelle, il continue à développer des systèmes de veille et d'alerte, notamment dans les domaines de la traçabilité sanitaire, du bien-être animal, de la zootechnie, de l'élevage, de la génomique, des courses hippiques ou des sports équestres. L'IFCE s'appuie sur ses conseils et comités qui mobilisent les observatoires.

Concernant le bien-être animal et le développement durable, l'IFCE doit être exemplaire, et s'inscrire comme un élément moteur dans les transitions sociétales écologiques et énergétiques.

L'Etat demande également à l'IFCE d'être le relais principal des informations techniques et juridiques entre ses tutelles et les acteurs, civils ou militaires, de la filière.

## 1.2- Recentrer progressivement l'activité réalisée par l'IFCE en matière de sélection sur les aspects régaliens.

L'IFCE apportera un appui au MASA (DGPE) pour l'instruction des dossiers de demande d'agrément des organismes de sélection et d'approbation de leur programme de sélection, puis en assurera le contrôle du fonctionnement.

Les sociétés mères doivent davantage soutenir les organismes de sélection (OS) qu'elles peuvent représenter (dans un rôle de fédérations d'OS) dans la mise en conformité de leur programme de sélection (PS). L'IFCE doit donc progressivement sur la période 2023-2027 abandonner ces missions d'accompagnement technique, ou les réaliser sous forme de prestation de service à la demande expresse des sociétés mères ou des OS.

Cette évolution se fera au profit des missions d'expertise et de contrôle pour le compte de l'Etat, notamment dans le cadre de l'application du règlement (UE) 2016/1012.

L'IFCE et l'Etat établiront à cette fin un plan pluriannuel de contrôles afin que l'ensemble des OS et PS soit contrôlé.

### Indicateurs :

→ Au minimum, 20% des OS et PS sont contrôlés chaque année.

## 1.3- Assurer la gestion des crédits publics délégués à l'IFCE pour le financement des actions en faveur de la filière équine et en assurer le contrôle.

L'IFCE est délégataire des crédits publics affectés au financement de la filière équine. Agissant pour le compte de l'Etat, il doit à ce titre assurer et contrôler la régularité de la dépense. Ces aides peuvent être des aides directes aux entreprises, aux associations ou à tout acteur de la filière visant aux actions de promotion, de recherche ou de soutien en période de crise (économique, sanitaire). Cette délégation de crédits s'accompagne de la responsabilité de l'organisation de la sélection des dossiers qui doit être opérée par une commission composée de personnalités indépendantes des porteurs de projet sur des critères d'éligibilité, d'efficacité et d'intérêt économique établis en lien avec les ministères de tutelle ou les collectivités territoriales, qui le souhaiteraient, en cas d'intervention financière de leur part (cofinancement, dispositif d'aide particulier).

Il s'accompagne d'une procédure de contrôle et d'un bilan annuel des aides versées en n-1 pour répondre aux exigences nationales et européennes.

### Indicateurs :

→ Taux d'engagement des crédits par an (avec une cible de 100%).

#### **1.4- Intervenir dans la structuration économique et sociale de la filière.**

La pandémie de la Covid-19 a mis en exergue la nécessité, pour l'Etat, l'IFCE et la filière équine, de disposer de données économiques et sociales permettant des prises de décisions rapides et efficaces visant à soutenir les différents secteurs. La pandémie a également montré les difficultés d'organisation et de coordination des acteurs de la filière.

L'Etat demande donc à l'IFCE de l'accompagner et d'intervenir auprès des acteurs de la filière, par le développement d'une stratégie partagée visant à répondre aux défis actuels ou émergents. De même, l'IFCE étudiera les modèles économiques efficaces appliqués dans les différents segments d'activité de la filière équine (en priorité dans celui de l'élevage) et communiquera en direction de l'entrepreneuriat. L'un des défis notoires est le maintien des activités équines dans les zones rurales, notamment les moins favorisées, pour renforcer leur attractivité (conformément au plan stratégique national (PSN) de la PAC approuvé pour la période de programmation 2023-2027).

Cet accompagnement passera par la comitologie, afin que les acteurs de la filière débattent entre eux des critères de durabilité, incluant le respect du bien-être animal, la planification écologique (avec un focus particulier sur les gestions quantitative et qualitative de l'eau) et les préoccupations sociétales croissantes en la matière.

Il est important que ces acteurs expriment une vision commune et consolident une structuration efficiente de chacun des secteurs (courses, sport, travail). Ils seront à nouveau invités à produire ou actualiser leurs projets respectifs de filière. Cela doit permettre l'optimisation de l'organisation et de la coordination de la filière et prendra la forme d'études, d'analyses, notamment des données micro-économiques, ou de préconisations techniques et juridiques.

L'établissement soutiendra le développement des travaux agricoles et forestiers qui ont recours à la traction animale, et étudiera en lien avec ses ministères de tutelle l'opportunité et les modalités d'un dispositif de soutien à l'investissement dans ces domaines d'activité.

Le comité de filière est l'instance au sein de laquelle ces sujets sont portés. Cette coopération transversale sera mise en avant grâce au caractère fédérateur de l'établissement, notamment en formalisant les relations entre le comité de filière de l'IFCE et la gouvernance « filière cheval », incitant les deux structures à travailler avec encore plus de synergie.

Les observatoires doivent également servir à cet objectif de structuration. L'observatoire des données économiques et sociales des équidés doit ainsi permettre à l'institut de délivrer des analyses économiques et sociales rapidement mobilisables par les ministères de tutelle.

#### **Indicateurs :**

- Signature d'une convention-cadre avec la gouvernance « filière cheval » en 2023.
- Nombre d'études socioéconomiques ou techniques produites chaque année.

## **1.5- Appuyer le MASA dans l'application de la réglementation relevant de la DGAI et la réalisation des contrôles afférents.**

Les missions relatives à l'obligation d'identification des équidés (en complément de l'activité des vétérinaires praticiens et dans un objectif de couverture de l'ensemble du territoire national), de déclaration de changement de propriétaire et des lieux de détention, ainsi que de contrôles dans ces domaines sont confiées à l'IFCE.

Les dispositions de la loi (UE) de santé animale (LSA) apportent de nouvelles obligations dans ces domaines avec le référencement de tous les détenteurs d'équidés et de leurs déplacements (enregistrement du lieu de résidence habituelle).

Ce nouvel impératif de traçabilité impose à l'IFCE des développements informatiques à mettre en œuvre avec notamment la création d'une base centrale relative aux mouvements des animaux ainsi qu'une base de référencement de tous les opérateurs du domaine des équidés.

Dans le cadre de la mise en œuvre des politiques de l'État, l'IFCE apporte également son expertise technique, notamment pour la structuration sanitaire de la filière, les questions sanitaires relatives à l'élaboration de certificats d'exportation d'équidés ou de matériel génétique, la transposition des textes européens dans le code rural, l'appui aux préfets et aux DDPP/DDETSPP dans des cas ponctuels ou lors d'opérations conjointes.

Considérant la spécialisation et l'expertise des contrôleurs IFCE dans la filière équine, le MASA (DGAI) est également favorable à l'extension des missions de contrôles des agents de l'IFCE aux domaines liés à la reproduction équine, à la prévention de la maltraitance et au bien-être des équidés.

### **Indicateurs :**

- Restitution des indicateurs liés aux objectifs du plan de contrôle défini annuellement avec la DGAI.
- Bilan annuel des suites données à ces contrôles, par catégorie (non-conformités classement selon leur gravité, procédures administratives ou pénales).

## **1.6- Moderniser le système d'information des équidés (SIRE) en réponse aux nouvelles attentes des usagers et sécuriser la traçabilité sanitaire et zootechnique des équidés.**

Le comité SIRE poursuivra son travail de concertation et accompagnera la modernisation de l'outil, dont sa digitalisation avancée, à la fois base de données nationale d'identification (BDNI) et base de données zootechniques nationale (BDZN) pour les équidés.

Ce service fera l'objet d'une feuille de route relative au dimensionnement de ses moyens, notamment humains, nécessaires à la réalisation de ses missions régaliennes « cœur de COP », par exemple en renforçant les moyens dédiés aux services en ligne (dont une assistance dédiée). L'IFCE pourra ainsi, à la demande de la profession, assurer une prestation rémunérée de services complémentaires, et examiner la possibilité et l'opportunité de répondre aux sollicitations de partenaires étrangers.

L'IFCE assurera l'exhaustivité et la fiabilité de la base de données des équidés présents sur le territoire national, privilégiera la dématérialisation des démarches et les échanges de données avec les organismes nationaux, européens et internationaux, et soutiendra le recours aux innovations permises par les outils génomiques.

L'IFCE accompagnera le secteur, notamment les courses hippiques, dans les nouvelles technologies de l'information et du divertissement (essor des NFT (*Non-Fungible Token*), des métavers).

### **Indicateurs :**

- Taux d'évolution (trajectoire pluriannuelle avec cibles intermédiaires) de la dématérialisation des démarches des usagers, avec une cible de 50 % à l'échéance du présent COP.
- Diminution chiffrée (trajectoire pluriannuelle) des délais de réponse aux usagers.
- Augmentation chiffrée (trajectoire pluriannuelle) de la fréquence d'actualisation de la base SIRE.

## 1.7- Contribuer aux politiques de soutien des sports équestres.

La fédération française d'équitation (FFE) a élaboré son projet de performance fédérale (PPF) pour la prochaine olympiade 2021-2024 qui a été validé par le ministère chargé des sports, tout comme son contrat de délégation. En perspective des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024, l'IFCE doit apporter un soutien renforcé à la politique du sport de haut niveau en répondant aux besoins de la FFE, dans un cadre partenarial contractualisé. L'accent doit ainsi être mis sur les services proposés sur tout l'environnement qui vise la haute performance.

L'IFCE apportera également son soutien aux fédérations délégataires qui utilisent le cheval dans leurs activités : Fédération française de pentathlon moderne, Fédération française du sport adapté.

Établissement labellisé référent pour l'équitation dans le réseau « grand INSEP », l'IFCE assure également la promotion de l'innovation dans ce domaine. L'IFCE apporte sa contribution aux performances des cavaliers et des chevaux français en faisant bénéficier le monde équestre des meilleures pratiques et des procédures d'entraînement ou de préparation développées à l'INSEP et par des partenaires dans les autres sports et transférables à l'équitation. La particularité des sports équestres, résidant dans l'existence d'un couple de sportifs « cavalier et cheval », l'IFCE devra proposer la mise en œuvre d'un accompagnement scientifique de la performance individualisé et de formations spécifiques.

Intégré dans le réseau Grand INSEP, l'IFCE propose également le transfert de son expérience d'accompagnement vers la performance 360 ° athlète cheval et athlète cavalier, aux entraîneurs des autres sports.

En parallèle, l'IFCE, soutiendra les politiques sportives territoriales. En support notamment de ses délégations territoriales, des relations avec les DRAJES (Délégations régionales académiques à la jeunesse, à l'engagement, et aux sports) et de partenaires locaux permettront de favoriser la pratique équestre sous différents angles : enjeux sociaux, aménagement du territoire, accessibilité des infrastructures...

Les objectifs du présent COP en matière de soutien aux sports équestres sont :

- Fixer le cadre précis des actions attendues de l'IFCE au bénéfice de la réalisation des objectifs de politique publique en matière de sport de haut niveau et en réponse aux besoins de la FFE y compris sur sa demande concernant le para-dressage (nature des actions, cible de résultats attendus, conditions de réalisation...) ainsi que les modalités de leur suivi.
- Offrir aux athlètes une qualité de service à la hauteur des attentes définies conjointement avec la FFE et notamment moderniser les infrastructures mises à disposition.
- Obtenir le renouvellement du label « grand INSEP ».
- Prévenir les discriminations et les violences auprès des sportifs et des stagiaires de la formation accueillis à l'IFCE dans un cadre partenarial.

### Indicateurs :

- Signature de la convention de collaboration IFCE-FFE en 2023.
- Nombre de sportifs accompagnés par l'IFCE sélectionnés et médaillés aux JOP de Paris 2024.
- Nombre de chevaux de l'IFCE présents aux JOP de Paris.
- Taux des signalements de discriminations ou violences traités par l'établissement, avec une cible de 100%.



## **1.8- Engager l'adaptation du Cadre noir aux attentes sociétales dans le cadre de la transformation de l'IFCE.**

Si le Cadre noir est l'expression du rayonnement national et international de l'équitation de tradition française (ETF), il est primordial, en appui d'une étude concernant la valorisation et la promotion de la marque, de moderniser son fonctionnement et de l'ouvrir sur de nouveaux partenariats pour répondre à la demande des acteurs.

Les axes identifiés porteront sur :

- La construction d'un modèle économique, considérant les éléments matériels et monétisables autant que les éléments immatériels et non monétisables.
- L'amélioration de l'intégration transversale du Cadre noir dans le projet de l'IFCE, afin qu'il soit une source d'amélioration continue des services de l'établissement.
- L'installation durable de la contribution du Cadre noir aux enjeux de l'État, notamment pour le développement de la filière équine et une réponse aux mesures de sauvegarde de l'équitation de tradition française.

Parallèlement, la gestion de l'ensemble de la cavalerie de l'IFCE, dont celle du Cadre noir, fera l'objet d'une optimisation pour devenir exemplaire (moyens équestres, bien-être animal, éco-responsabilité).

L'objectif du présent COP est, en particulier, de valoriser le savoir-faire du Cadre noir en matière d'ETF (formation, manifestations et démonstrations) y compris à l'international, et renouveler l'inscription de l'ETF au patrimoine culturel immatériel de l'humanité par l'UNESCO, en lien étroit avec la Mission Française pour la Culture Equestre.

L'échéance de ces travaux est 2025, année des 200 ans du Cadre noir qui bénéficiera d'actions de communication de l'IFCE.

Fort de son histoire et de son personnel militaire, le Cadre noir poursuivra les relations avec les Armées et les échanges d'information avec les sports équestres militaires.

### **Indicateurs :**

- Taux de remplissage des événements Cadre noir.
- Nombre de galas assurés (au sein de l'IFCE et en dehors).

## **2- Axe stratégique n°2 : Développer l'expertise et diffuser l'information pour affirmer son rôle d'institut technique de référence pour les acteurs de la filière équine.**

L'IFCE a été qualifié comme « Institut technique agricole » (ITA) pour cinq ans par arrêté du 8 février 2018. Cette qualification a été renouvelée par arrêté du 22 décembre 2022. L'IFCE est par ailleurs membre labélisé du réseau Grand INSEP pour l'olympiade en cours. Cette labélisation fera également l'objet d'un renouvellement.

Dans le cadre de ces deux reconnaissances essentielles, le présent COP vise à :

### **2.1- Identifier et valoriser les activités au service de la filière.**

Les missions exercées font l'objet d'une comptabilité analytique précise. L'IFCE, au moyen de ses conseils et comités, engage une réflexion stratégique pour optimiser la structuration de ses actions au service de la filière et valoriser les bénéfices obtenus. La mise en œuvre de cette feuille de route permet une meilleure communication quant à la plus-value du service rendu à la filière.

L'expression des besoins de la filière, représentée notamment par les quatre sociétés mères, la FFE et la fédération des conseils des chevaux (FnCC) permettra, notamment dans le cadre de conventions signées avec l'IFCE et dans le cadre des travaux des comités, de clarifier ces missions, au service de la filière, réalisées par l'IFCE.

A travers ses délégations territoriales, l'IFCE développe les travaux en région avec les établissements d'enseignement technique et supérieur du MASA et avec les CREPS, dans un relationnel de qualité avec chaque DRAAF, DAAF ou DRAJES.

#### **Indicateurs :**

- Proposer au MASA un schéma d'organisation des missions réalisées au service de la filière, à mi-parcours du présent COP en collaboration avec le comité de filière.
- Etablir une convention cadre pluriannuelle avec chacune des sociétés mères, la FFE et la FnCC fixant les axes de collaboration, l'investissement RH associé et d'éventuels financements ou déclinaisons via des conventions spécifiques ; l'ensemble des conventions est signé en 2023.

### **2.2- Poursuivre la recherche appliquée et améliorer le transfert et la diffusion des résultats de la recherche et des savoirs auprès des acteurs de la filière équine.**

Une attention particulière sera portée à la recherche appliquée et au développement des partenariats avec les institutions de recherche (recherche fondamentale et appliquée), notamment au niveau européen et international.

Le conseil scientifique favorisant un *continuum* « recherche-formation » sera davantage impliqué dans l'élaboration des orientations de la recherche et développement (feuilles de route pluriannuelle et annuelle). En incitant ses membres à plus d'autonomie notamment dans l'expression des besoins et attentes partagés en matière de recherche-innovation-développement, il veillera également à anticiper les grands enjeux sociétaux et à les intégrer dans les orientations pluriannuelles (utilisation des équidés au sens large, perception de celle-ci par la société civile notamment en matière de bien-être animal) tout en permettant de développer le partenariat avec de nouvelles équipes de recherche.

Il s'agira pour l'IFCE de produire des connaissances de référence scientifiquement fondées, de diffuser des solutions innovantes, de les transférer et d'accompagner leur appropriation par leurs divers bénéficiaires potentiels. La transmission des savoirs issus notamment de la recherche équine vers les acteurs de terrain sera favorisée. L'IFCE devra par ailleurs analyser la perception/application concrète de la recherche et développement par ces mêmes acteurs de terrain.

Répondant aux besoins et aux attentes identifiés, concernant notamment les enjeux sociétaux tels que l'atténuation du dérèglement climatique, le bien-être animal, l'essor de la médiation animale, ou la perception des usages du cheval et ceux de la filière tels que l'agroécologie, l'adaptation au dérèglement climatique, la responsabilité sociale des entreprises et le développement durable, les outils génomiques ou numériques, l'IFCE mettra en œuvre tous les moyens nécessaires au transfert des connaissances et bonnes pratiques. Il en mesurera également l'appropriation et la mise en œuvre effectives.

Le développement des études et prospectives, pour éclairer les enjeux et contribuer à l'élaboration des stratégies, sera poursuivi en lien et sous une plus grande impulsion des acteurs membres du comité de filière.

Une attention particulière sera aussi portée sur la prévention du dopage et des conduites dopantes (animal et humain).

De même, un suivi attentif sera accordé au développement des travaux d'acquisition et de transfert de connaissances techniques favorisant la transition vers plus d'énergie animale dans les campagnes et dans les villes.

**Indicateurs :**

→ Le conseil scientifique de l'IFCE produira une feuille de route comprenant un volet diffusion des résultats et communication, fin 2023, applicable sur toute la durée du présent COP.

**2.3- Développer l'attractivité des métiers de la filière et une offre de formation qui réponde aux besoins des professionnels de la filière.**

Le premier enjeu en matière de formation est d'inciter et de faciliter l'accès des professionnels de la filière à une offre de formation qualifiante leur permettant de développer leurs compétences professionnelles. L'anticipation des évolutions des métiers permet d'élever le niveau de compétences des professionnels de la filière et de favoriser ainsi leur employabilité.

Le conseil de l'emploi et de la formation recueille les besoins et priorise les évolutions à mettre en œuvre. Il appuie ses réflexions sur les données produites par l'observatoire des métiers, emplois, formation de la filière équine (OMEFFE).

Le service Equiressources développe les actions concernant l'emploi, avec la filière, afin de valoriser et d'améliorer l'attractivité de ses métiers, notamment auprès des jeunes entrant sur le marché du travail. Il poursuit son activité de bourse à l'emploi et d'orientation dans le cadre général du service public de l'emploi.

A la demande de ses tutelles (MASA et MSJOP), l'IFCE contribue à l'ingénierie de formation par apport de ressources et d'expertise.

En tant qu'organisme de formation, l'établissement met en œuvre des formations dont les publics cibles sont les professionnels de la filière et leurs formateurs, pour l'ensemble des métiers de la filière. Cette offre est complémentaire à celle qui existe sur le marché.

**Indicateurs :**

→ Nombre de formations dispensées par les agents IFCE par an.

→ Nombre de certifications France compétences mises en œuvre, dont celles portées par l'IFCE - indicateurs Qualiopi.

## **2.4- Coordonner les actions de promotion et leur communication au niveau international (jusqu'aux JOP de Paris 2024 et dans les années suivantes).**

L'IFCE mettra en exergue sa mission de promotion de la filière à l'international comme outil du rayonnement culturel et économique de la France, par une coopération tant européenne qu'internationale.

L'IFCE a vocation à assurer des actions de coopération dans les domaines de l'équitation et de l'élevage à l'international. Cette mission, traduite au niveau de la comitologie de l'établissement principalement par les attributions du comité de filière, facilite à la fois la compréhension de l'organisation de la filière à l'international et la promotion de la qualité des productions françaises.

Une large réflexion doit être menée dans le cadre du comité de filière sur les actions et le positionnement de l'IFCE à l'international y compris pour l'après JOP de Paris 2024.

Parmi les objectifs du présent COP peuvent être mis en avant :

- La coordination des actions de promotion et de communication à l'international, en lien avec le comité d'organisation des jeux olympiques et paralympiques de 2024 (COJO).
- L'appui du MASA (DGAI) pour faciliter les négociations avec les pays tiers pour l'élaboration de certificats sanitaires d'exportation d'équidés ou de leur matériel génétique.

Plus largement, une stratégie élaborée et proposée par l'IFCE à ses tutelles, reposant sur un plan d'actions, favorisera la valorisation de l'excellence équine « à la française », en incluant la promotion de l'élevage français de chevaux de sport dans le cadre des JOP 2024.

L'IFCE proposera son expertise, ses moyens humains et ses chevaux, ainsi que ses moyens matériels au service du comité d'organisation des jeux olympiques (COJO) et mettra par ailleurs en œuvre les mesures du programme Héritage de l'Etat lié aux JOP 2024.

### **Indicateurs :**

- Fournir un plan d'actions « JOP 2024 » à ses tutelles, dès que possible et avant la fin du premier semestre 2023; et actualiser au second semestre 2024 une contribution au programme Héritage de l'Etat.
- Proposer au CA, dès 2023, une stratégie sur le positionnement et les missions de l'établissement à l'international.

## **2.5- Assurer la conservation et la valorisation de son patrimoine.**

L'IFCE s'attachera à valoriser le patrimoine :

- du Cadre noir et de l'équitation de tradition française, dont le renouvellement de l'inscription au patrimoine immatériel de l'humanité de l'UNESCO, et l'intégration de ses principes aux formations et diplômes des équitants ;
- hippomobile, dont l'attelage de tradition ;
- des haras nationaux, au travers de marqueurs identitaires forts.

Outre ces trois thèmes, le comité culture, patrimoine et UNESCO de l'IFCE s'intéressera également à conserver vivante l'influence de ces héritages pour tous les sujets liés au patrimoine matériel et immatériel de l'IFCE et de ses partenaires.

### **3- Axe stratégique n°3 : S'engager dans une gestion exemplaire de ses ressources humaines et de ses moyens matériels.**

#### **3.1- Mettre en place une stratégie RH garantissant le maintien des compétences, l'accompagnement des agents au changement et l'amélioration de leurs conditions de travail.**

Une attention particulière doit être portée à la qualité du dialogue social dans le cadre de la mise en œuvre de ce contrat d'objectifs et de performance.

##### **a/ S'engager dans une démarche de gestion des emplois et des parcours professionnels.**

La stabilisation globale des missions de l'IFCE est associée à une stabilisation de l'effectif total sur la durée du COP. Toutefois, les priorités inscrites dans le présent document pourront nécessiter des redéploiements internes d'emplois. L'IFCE élaborera ainsi une organisation cible des effectifs par missions et par implantations permettant de répondre à ces priorités. L'IFCE veillera en outre au respect des objectifs et des règles concernant l'égalité et la diversité professionnelles ainsi que la lutte contre les discriminations et violences sexistes et sexuelles.

Il sera procédé, en concertation avec les représentants du personnel, au recensement de ses besoins afin de maintenir les compétences et savoir-faire identifiés comme indispensables à l'exercice de ses missions. Un accord de gestion des emplois et des parcours professionnels signé avec les organisations syndicales représentatives formalisera le plan d'actions établi sur la base de ce diagnostic partagé. Cet accord devra permettre aux agents d'avoir une visibilité sur leurs possibilités d'évolution professionnelle et d'être accompagnés dans leurs projets de carrière.

Le suivi de sa mise en œuvre fera l'objet d'une présentation régulière en conseil d'administration.

##### **b/ Mettre en œuvre les démarches de qualité de vie et d'amélioration des conditions de travail.**

L'IFCE met en place son plan d'actions « qualité de vie au travail » établi par le groupe de travail *ad hoc* mis en place au sein de l'établissement en 2022, et de manière concertée avec les représentants de son personnel.

L'IFCE portera une attention particulière au management de proximité ainsi qu'à l'accompagnement des agents au changement.

##### **Indicateurs :**

- Présenter aux tutelles au plus tard début 2024 une organisation cible à la fin du COP et rendre compte au CA de l'état d'avancement de cette organisation.
- Mettre en place d'ici le 31 décembre 2023 un questionnaire annuel relatif à la qualité de vie et conditions de travail permettant de mesurer l'évolution du climat social au sein de l'établissement.
- Nombre total de jours de formation suivis par an au sein de l'offre de formation destinée aux managers.

### 3.2- Renforcer l'efficacité de la gestion de l'IFCE.

#### a/ Améliorer le pilotage de la fonction budgétaire et sécuriser les procédures financières d'ici à 2025.

Dans le contexte de réforme de la responsabilité des gestionnaires publics, l'IFCE veillera à renforcer sa stratégie de maîtrise des risques et à renforcer le pilotage et la sécurisation des fonctions financières. Ces outils concourront à la maîtrise de l'équilibre budgétaire de l'établissement, qu'il s'agisse du pilotage des dépenses ou de la recherche de ressources propres.

- Réorganiser la fonction budgétaire et développer une culture de la gestion au sein de l'établissement : l'IFCE procédera à la réorganisation de son service financier en s'appuyant sur les recommandations de la mission d'inspection. Cette réorganisation devra permettre d'améliorer la performance de ce service et notamment d'améliorer les gains d'efficacité et les prévisions budgétaires. Dans ce cadre rénové, l'IFCE veillera à améliorer et sécuriser le pilotage des dépenses, des achats (notamment par l'amélioration du plan d'action achat, le développement des achats responsables, la poursuite de la mutualisation des achats et de la professionnalisation des acheteurs, prescripteurs et approvisionneurs) et des ressources propres.
- Achever l'évolution de la comptabilité analytique :  
En lien avec les tutelles, l'IFCE procédera aux ajustements nécessaires de sa comptabilité analytique de sorte qu'il constitue un outil de pilotage stratégique et d'aide à la décision au profit de l'établissement, ainsi qu'elle soit mise en cohérence avec les objectifs du présent COP. Un suivi de l'activité des agents devra permettre de mesurer le poids de chaque mission, y compris celles exercées au titre de la mission d'ITA, ainsi que du Cadre noir. Les destinations budgétaires seront également revues en ce sens.

#### Indicateurs :

- Présenter le cadre rénové de la comptabilité analytique d'ici fin 2023.
- Transmettre au plus tard le 31 janvier de chaque année le plan d'action achat (PAA) aux tutelles.

#### b/ Rationaliser la gestion du patrimoine immobilier.

L'IFCE continuera d'optimiser la gestion de ses implantations territoriales. En tant qu'établissement public national, il se montrera exemplaire en termes de développement durable, et notamment en matière de bien-être animal et de sobriété énergétique.

- Adopter en 2023 un nouveau schéma pluriannuel de stratégie immobilière prévoyant les implantations cibles et fixant le calendrier de travaux d'entretien et de rénovation à mener sur les sites, adossé à un échéancier budgétaire mobilisant une partie du fonds de roulement.
- Céder les derniers sites qui ne sont pas nécessaires à l'exercice de ses missions, notamment le haras de Pau Gelos et le site de Pompadour hors bâtiments administratifs, en préservant les intérêts financiers de l'IFCE. Dans l'attente de ces cessions, l'IFCE assure raisonnablement les travaux de maintenance de ces sites.

#### Indicateurs :

- Transmettre le SPSI 2024-2028 au plus tard six mois après l'adoption du COP en CA.
- Présenter chaque année au CA budgétaire de fin d'année un calendrier des travaux immobiliers envisagés pour l'année suivante, y compris une part financée le cas échéant par prélèvement sur le fonds de roulement.
- Présenter en 2023 un plan de sobriété énergétique intégré à la feuille de route développement durable et présenter chaque année le taux de réalisation des indicateurs associés.

## ANNEXE : LISTE DES INDICATEURS

### 1- Axe stratégique n°1 : l'Institut français du cheval et de l'équitation, un opérateur public de structuration et de soutien de la filière équine et asine ..... 5

- Au minimum, 20 % des OS et PS sont contrôlés chaque année ..... 5
- Taux d'engagement des crédits par an (avec une cible de 100%) ..... 5
- Signature d'une convention-cadre avec la gouvernance « filière cheval » en 2023 ..... 6
- Nombre d'études socioéconomiques ou techniques produites chaque année ..... 6
- Restitution des indicateurs liés aux objectifs du plan de contrôle défini annuellement avec la DGAI ..... 7
- Bilan annuel des suites données à ces contrôles, par catégorie (non-conformités classement selon leur gravité, procédures administratives ou pénales) ..... 7
- Taux d'évolution (trajectoire pluriannuelle avec cibles intermédiaires) de la dématérialisation des démarches des usagers, avec une cible de 50 % à l'échéance du présent COP ..... 7
- Diminution chiffrée (trajectoire pluriannuelle) des délais de réponse aux usagers ..... 7
- Augmentation chiffrée (trajectoire pluriannuelle) de la fréquence d'actualisation de la base SIRE ..... 7
- Signature de la convention de collaboration IFCE-FFE en 2023 ..... 8
- Nombre de sportifs accompagnés par l'IFCE sélectionnés et médaillés aux JOP de Paris 2024 ..... 8
- Nombre de chevaux de l'IFCE présents aux JOP de Paris ..... 8
- Taux des signalements de discriminations ou violences traités par l'établissement, avec une cible de 100% ..... 8
- Taux de remplissage des événements Cadre noir ..... 9
- Nombre de galas assurés (au sein de l'IFCE et en dehors) ..... 9

### 2- Axe stratégique n°2 : Développer l'expertise et diffuser l'information pour affirmer son rôle d'institut technique de référence pour les acteurs de la filière équine ..... 10

- Proposer au MASA un schéma d'organisation des missions réalisées au service de la filière, à mi-parcours du présent COP en collaboration avec le comité de filière ..... 10
- Etablir une convention cadre pluriannuelle avec chacune des sociétés mères, la FFE et la FnCC fixant les axes de collaboration, l'investissement RH associé et d'éventuels financements ou déclinaisons via des conventions spécifiques; l'ensemble des conventions est signé en 2023 ..... 10
- Le conseil scientifique de l'IFCE produira une feuille de route comprenant un volet diffusion des résultats et communication, fin 2023, applicable sur toute la durée du présent COP ..... 11
- Nombre de formations dispensées par les agents IFCE par an ..... 11
- Nombre de certifications France compétences mises en œuvre, dont celles portées par l'IFCE - indicateurs Qualiopi ..... 11
- Fournir un plan d'actions « JOP 2024 » à ses tutelles, dès que possible et avant la fin du premier semestre 2023; et actualiser au second semestre 2024 une contribution au programme Héritage de l'Etat ..... 12
- Proposer au CA, dès 2023, une stratégie sur le positionnement et les missions de l'établissement à l'international ..... 12

### 3- Axe stratégique n°3 : S'engager dans une gestion exemplaire de ses ressources humaines et de ses moyens matériels ..... 13

- Présenter aux tutelles au plus tard début 2024 une organisation cible à la fin du COP et rendre compte au CA de l'état d'avancement de cette organisation ..... 13
- Mettre en place d'ici le 31 décembre 2023 un questionnaire annuel relatif à la qualité de vie et conditions de travail permettant de mesurer l'évolution du climat social au sein de l'établissement ..... 13
- Nombre total de jours de formation suivis par an au sein de l'offre de formation destinée aux managers ..... 13
- Présenter le cadre rénové de la comptabilité analytique d'ici fin 2023 ..... 14
- Transmettre au plus tard le 31 janvier de chaque année le plan d'action achat (PAA) aux tutelles ..... 14
- Transmettre le SPSI 2024-2028 au plus tard six mois après l'adoption du COP en CA ..... 14
- Présenter chaque année au CA budgétaire de fin d'année un calendrier des travaux immobiliers envisagés pour l'année suivante, y compris une part financée le cas échéant par prélèvement sur le fond de roulement ..... 14
- Présenter en 2023 un plan de sobriété énergétique intégré à la feuille de route développement durable et présenter chaque année le taux de réalisation des indicateurs associés ..... 14

L'IFCE est toujours à vos côtés.



[www.ifce.fr](http://www.ifce.fr)

