

France-Haras : construire une stratégie pour demain

L'Etat se retire des activités concurrentielles dans le domaine de la production équine. Le GIP France-Haras est chargé de la mise en œuvre de cette décision. L'objet de cet article est de présenter la réflexion engagée sur le transfert de la génétique au niveau central.

Rappel du contexte

La création du GIP France-Haras le 26 janvier 2011, succédant à celle de l'IFCE intervenue au 1^{er} février 2010, a voulu séparer clairement et définitivement les prestations concurrentielles dans le domaine de la production équine des missions financées par l'Etat à travers l'IFCE. Cette décision de l'Etat, affirmée dans le cadre de la RGPP en juillet 2009, s'inscrit dans la continuité de nombreux rapports indépendants démontrant le financement public de ces activités exercées par les Haras nationaux jusqu'en 2009, et de plaintes devant le Conseil européen de la concurrence, initiées par des organisations représentatives des entrepreneurs investis dans ces métiers.

Ces missions de production des Haras nationaux sont donc désormais portées par le groupement d'intérêt public France-Haras ; en phase transitoire, elles sont placées sous gouvernance partagée avec les professionnels qui les reprendront en totalité au plus tard fin 2014.

Parallèlement, l'IFCE, Etablissement Public Administratif, conduit la politique de l'Etat en concertation avec les orga-

nisations représentatives des différents secteurs, de l'amont à l'aval. En matière d'étalonnage, principale activité visée, le transfert vers l'entreprise, individuelle ou collective, concerne deux niveaux, local et central, et deux domaines, technique et génétique.

D'un service public à des entreprises de services

Le socle de l'édifice consiste en la privatisation des activités techniques au niveau local qui passe d'un service public à des entreprises de services.

Le processus de transferts aux repreneurs privés des centres techniques France-Haras / IFCE¹ a été impulsé avec détermination dès 2011 en concertation étroite entre France-Haras et les équipes de l'IFCE en territoires. Cela se traduit en 2012 par 28 centres transférés, 13 fermés sur 80 actifs (voir équ'idée n° 78, p10-11).

La démarche se poursuit, 38 centres techniques restant à transférer. L'expression des besoins de la part de ces centres transférés contribue à l'élaboration du projet central.

Mutation des missions:
génétiques au service des races,
du public au collectif :

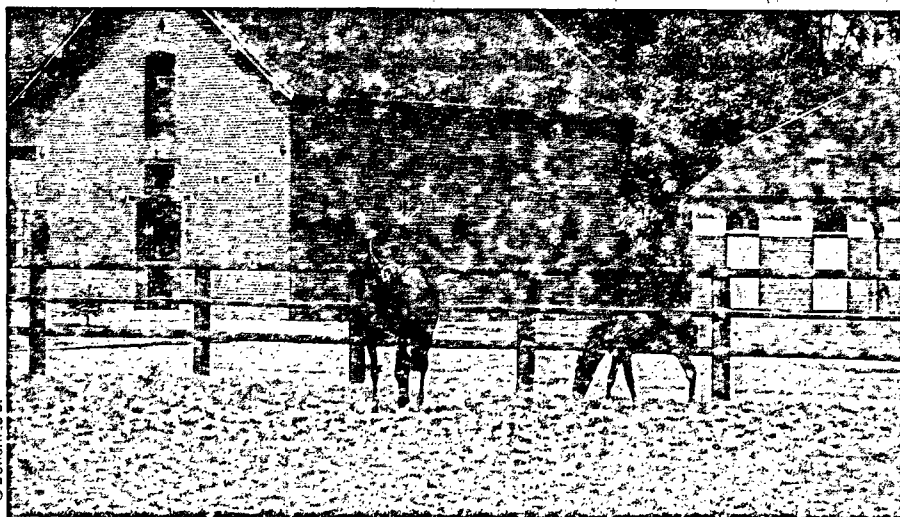
Les missions d'orientation et de maintien d'une génétique équine de qualité sont maintenant progressivement conduites par les associations nationales de races, selon une politique qui leur est propre. La gestion du parc d'étalons existant est une mission importante du GIP France-Haras, qui doit intégrer dès maintenant des orientations spécifiques à chaque filière.

Professionnalisation des acteurs : une dynamique de réseau

France-Haras anime un réseau de centres techniques (transférés ou à transférer) selon deux axes :

- l'adaptation d'un réseau de transport de doses en semence réfrigérée (IART²) plus ouvert et économiquement équilibré,
- le développement d'une démarche qualité permettant le référencement des centres dans une dynamique technique et économique de progrès et d'amélioration de services vers les éleveurs.

Ces fondations étant posées, quel avenir pour France-Haras central ? France-Haras regroupe aujourd'hui des membres dont le positionnement se situe à différents niveaux de la chaîne des activités de reproduction équine : les uns, en amont, le voient comme un outil privilégié de diffusion efficace pour une gestion segmentée de leurs programmes d'amélioration génétique, les autres envisagent un fournisseur de services



Centre technique de la Capelle

¹En phase transitoire en 2011, l'IFCE a été l'opérateur technique mandaté par France-Haras pour exploiter les centres de reproduction « HN ».

²Insémination Artificielle Réfrigérée Transportée

transverses et/ou de génétique pour favoriser leur fonctionnement dans la durée.

Un comité de réflexion sur l'avenir du GIP a été créé en décembre 2011 et confié par Jean Lesne, Président de France-Haras, à Jacques Gounet, qui le pilote.

Une ambition génétique portée par les ANRA

Tous les partenaires de France-Haras expriment un besoin de progrès génétique impulsé collectivement et restant sous leur contrôle. Les approches diffèrent selon les segments :

- Trotteur Français : besoin exprimé par la SECF, d'une répartition minimum de la génétique TF sur le territoire,
- Galop : le besoin de géniteurs PS en plat haut de gamme et en obstacles est reconnu par France Galop, membre du GIP France-Haras. Dans ce contexte, le secteur AQPS³ entretient une démarche spécifique et dynamique avec France-Haras qu'il voit comme un moyen de conserver les meilleurs étalons en France et ceci dans le cadre d'une politique active d'investissements.

■ Sport :

- L'Association Nationale du Selle Français (ANSF) recherche un opérateur indépendant capable de diffuser la jeune génétique sélectionnée en semence réfrigérée dans un réseau de centres techniques performants au service des éleveurs. Elle privilégie le choix d'un accompagnement maîtrisé d'investisseurs individuels désireux d'être secondés dans la gestion de la carrière de reproducteur de leurs jeunes étalons performers.

- L'Association Nationale des Anglo-Arabe (ANAA), plus en difficulté économiquement, attend un soutien pour promouvoir un élevage en race pure et mieux tester son étalonnage.

- L'Association du Cheval Arabe (ACA), cherche à conserver la meilleure génétique sur le territoire français, en endurance et course, et à accroître le progrès génétique en favorisant la diffusion des meilleurs étalons testés en épreuves d'endurance, segment sur lequel le secteur privé est peu organisé.

- Le secteur Poney souhaite diffuser plus largement les meilleurs étalons repérés ou testés par les races pour accélérer le progrès génétique. Il reste à repenser la politique de choix des étalons pour une meilleure rentabilité du parc.



Les missions d'orientation et de maintien d'une génétique équine de qualité sont progressivement conduites par les associations nationales de races

Le positionnement des étalonniers :

- très demandeurs d'éthique professionnelle
- conditionnent une intervention collective sur la génétique, même en location :
 - d'une part, à son équilibre économique,
 - d'autre part, à son positionnement strictement au service des races.

Un modèle économique à sécuriser sur la durée

Si les attentes convergent ou se précisent selon les différents segments, la volonté d'une gestion autonome et différenciée est cependant clairement affirmée. L'objectif d'équilibre financier conduit les secteurs économiquement plus rentables à se préserver des risques financiers des autres filières. L'implication des Associations Nationales de Races (ANRA) dans la politique d'investissements ou de mise en partenariat d'une génétique de qualité sélectionnée sera déterminante. Un accompagnement de l'Etat au cours d'une phase de démarrage à délimiter constituera un facteur de réussite important de cette démarche collective. Les conditions de mise à disposition du parc étalons France-Haras existant en sont une autre. Mais la future structure France-Haras devra fonctionner sans la contribution chronique de l'Etat et trouver une forme juridique respectueuse des implications financières et des prises de risque segmentées de ses membres.

³Association des éleveurs Autres Que Pur Sang, Stud-book officialisé en 2005

Un besoin de qualité et de progrès permanent exprimé par les prestataires

Recoupant l'attente exprimée par les races de disposer d'un maillage de centres de reproduction performants au service des éleveurs, les prestataires représentés au sein de France-Haras par la Fédération des acteurs de développement des techniques modernes de reproduction équine (FADETEQ), l'Association Syndicale des Etalonniers Privés (ASEP) et l'Association des Vétérinaires Equins Français (AVEF), attachent de la valeur au professionnalisme technique, sanitaire, économique et marketing des entreprises.

La démarche s'appuie sur la mise au point et l'adaptation permanente d'un référentiel par et pour les professionnels du réseau France-Haras, à valeur ajoutée client, et l'évaluation des centres par un organisme tiers.

La veille, le conseil technique auprès d'un réseau de centres engagés ensemble dans une démarche de progrès permanent font partie des services envisagés.

Tous les centres de reproduction volontaires pour adhérer s'engagent alors dans une logique de réseau, voire de franchise.

L'intuition partagée de services à développer

Les partenaires du GIP France-Haras sont globalement engagés dans une logique de progrès et de qualité de services. Parmi les services possibles, sont étudiés :

- le stockage et l'expédition de semences congelées, principalement à l'export, considéré comme une opportunité à investir dans le paysage français plus importateur qu'exportateur,
- les outils de traçabilité des semences et des procédures,
- la certification des doses IAC ou IART. Les modalités de développement de ces services restent très ouvertes, de l'exploitation directe à la sous-traitance, ou au partenariat stratégique.

Il s'agit de construire ensemble, pour aller vers un opérateur de services mutualisés et de génétique par segment dans lequel les organisations se positionnent selon leurs objectifs :

■ L'ANSF apparaît désormais en leader dans la construction de ce futur opérateur France-Haras avec des attentes fortes et déterminées :

- contribuer au développement de l'utilisation par les éleveurs d'une jeune génétique SF de qualité, sélectionnée et génératrice de progrès génétique,
- disposer d'un réseau de transport de doses IART performant au service de centres techniques labellisés et répartis sur le territoire national,
- bénéficier d'un opérateur indépendant au service de la diffusion de la génétique d'étalons SF agréés appartenant à des propriétaires investisseurs,
- s'impliquer éventuellement dans la gestion privée sous cahier des charges de quelques centres ciblés remplissant les conditions idéales d'exploitation et de valorisation de la jeune génétique auprès des éleveurs,
- accroître la capacité du Stud-Book à tester et caractériser la descendance de ses étalons.

■ Pour les AQPS, une vision d'avenir se dessine :

- avec 76 adhérents, la coopérative créée à Cercy La Tour en février 2012 reprendra l'activité du centre de reproduction en 2013,
- bénéficiant d'un fort accompagnement de l'Etat lors de son démarrage, au travers des étalons de France-Haras qu'elle exploite sous contrat, la coopérative est consciente de la nécessité d'un renouvellement des investissements en génétique, impliquant un travail de prospection, négociation, contractualisation, testage technique, suivi et la recherche de financeurs, et de l'opportunité d'une noria entre quelques sites phares en France pour optimiser le testage sur descendance des étalons et leur valorisation commerciale,

- regroupant des éleveurs de toute la France, elle pourrait créer quelques antennes stratégiques,
- la branche AQPS du projet, apporterait ses propres financements à l'investissement génétique (actionnaires privés et/ou collectifs) et sa contribution à un fonctionnement central minimum,
- elle bénéficierait de la dynamique de services engagée en réseau : qualité, plate-forme de commandes...

GIP France-Haras :

Au stade actuel de la réflexion, un consensus se dégage :

- un opérateur de génétique, conçu par segment et sans mutualisation entre-eux,
- des services mutualisés entre les centres techniques au profit de la qualité, de l'accessibilité et de la sécurisation des pratiques pour les éleveurs.

Valider un nouveau modèle

Le nouveau modèle doit être totalement repensé, modernisé pour répondre aux défis du marché, de façon à concevoir un outil léger, réactif, au service de ses actionnaires et de l'intérêt collectif de leurs mandants.

Dans ce cadre, le tour de table reste ouvert de même que les services à développer dans un contexte de compétitivité européenne ou mondiale renforcée dans chaque segment.

Les administrateurs de France-Haras vont poursuivre les études de faisabilité du projet avant de se prononcer définitivement, en décembre 2012, sur la mise en place du groupement.

Laurent VIGNAUD et
Geneviève de SAINTE MARIE,
France-Haras