



**Pour une meilleure connaissance de la filière "équitation" : l'analyse technico-économique des centres équestres.**

**Economic analysis of riding schools, as a way to meet the lack of knowledge of riding horse industry**

Par Eve Clamen,  
Pascale Guerdoux  
Emmanuel Rossier

Céréopa - 16, rue Claude Bernard - 75231 PARIS CEDEX 05

**Résumé**

A partir de l'étude du fonctionnement de 51 centres équestres, sélectionnés selon des critères géographique, de nature des activités proposées et d'effectif de cavalerie, une typologie des établissements a été établie. Une analyse économique portant sur les 8 classes ainsi définies a permis de déterminer les conditions de rentabilité de chaque profil-type de centre équestre.

Il apparaît ainsi que la politique de tarification des établissements est rarement basée sur un calcul économique. Par ailleurs, le principal enseignement tiré de cette étude est la nécessité de raisonner la rentabilité d'un centre en distinguant l'activité "club" de la prise en pension d'équidés. Enfin, bien que sa rentabilité soit parfois négative, l'activité "pension" semble souvent jouer, en tant que produit d'appel, un rôle important dans la viabilité globale de l'établissement.

**Mots-clés** : établissement hippique - activité équestre - rentabilité - équitation - prise en pension

**Summary**

A survey of 51 riding schools, selected on geographic, equestrian activities and horse number criteria, was carried out and the firms were split up into 8 classes. An economic analysis allowed us to calculate the break-even point of each type of riding school.

Firstly, it appears that there is not any economic calculation made to put a price on the various activities. Secondly, the main conclusion of the study is that the riding school profitability must be calculated for each of its services independently. Although it often is in deficit, the horse boarding service may attract new riders in the riding school.

**Key-words** : riding school - equestrian activities - profitability - horse riding - horse boarding.

## **INTRODUCTION**

L'utilisation des chevaux et des poneys pour la pratique de l'équitation, sous toutes ses formes, est en plein essor depuis une quinzaine d'années en France. Bien que cette activité réponde à une demande toujours croissante du public, le poids économique et le fonctionnement de ce secteur restent mal connus. Le déficit d'information sur ce domaine d'activité est préjudiciable à l'ensemble des acteurs de cette filière, des professionnels de l'équitation eux-mêmes aux organismes de tutelle (Haras Nationaux, Jeunesse et Sports), des fournisseurs (fabricants d'aliments, etc.) aux organismes de services (banques, assurances).

Les principales études réalisées jusqu'à aujourd'hui (IDDEM, 1989 et CAPELLE, 1990) ont permis de dégager des références économiques sur un certain type d'établissements, les fermes équestres, mais ne donnent pas une idée d'ensemble du secteur "équitation". Le travail présenté ci-dessous, lui, a tenté de lever le voile sur une partie de la question, en analysant le fonctionnement du maillon principal de la filière : les établissements équestres.

### **I - LE "CHEVAL DE SELLE" : UNE FILIERE CARACTERISEE PAR UN DEFICIT EN INFORMATION**

Par "filière cheval de selle", il faut entendre, dans ce texte, l'utilisation des équidés, y compris les poneys, élevés pour la selle à des fins sportives ou de loisir.

Des statistiques générales sur ce secteur sont disponibles : l'élevage des équidés de selle en France représentait, en 1991, environ 1900 reproducteurs mâles et 32.000 juments (UNIC, 1991). Le secteur de l'équitation regroupait en 1991 plus de 4000 établissements équestres (UNIC, 1991) et la Fédération française d'équitation (FFE) recensait la même année 256.000 cavaliers licenciés (La Lettre de l'Economie du Sport, d'après la FFE, 1993). En incluant les cavaliers indépendants, qui montent à cheval en dehors de toute structure, on peut estimer à environ 500.000 le nombre de pratiquants de l'équitation en France. La pratique de ce sport dans les établissements met à contribution plus de 80.000 équidés et l'encadrement est assuré par 3.100 enseignants diplômés d'Etat (UNIC, 1991).

L'essor de la pratique de l'équitation et le développement de la filière s'accompagnent d'une multiplication des sources d'informations statistiques, aboutissant à une juxtaposition de données chiffrées dont l'interprétation mène à des divergences, voire des contradictions (VENNIN, 1991). Quelle que soit la source des données, l'état des statistiques soulève quelques difficultés d'utilisation, liées à la fiabilité relative des données (les données fiables sont partielles, tandis que les chiffres exhaustifs sont parfois contestables) et à l'incohérence des chiffres (emploi de termes différents pour désigner la même information). Par exemple, sous le terme "centre équestre", le Service des Haras recense toutes les structures, quel que soit leur statut (associatif ou professionnel), alors que l'UNIC ne répertorie que les établissements professionnels (VENNIN, 1991).

L'information étant une matière indispensable à l'analyse et au suivi d'un secteur, sa faible disponibilité au sein de la filière "équitation" en fait la cause majeure de notre mauvaise connaissance actuelle de ce domaine économique.

Un certain nombre d'indicateurs existent toutefois au sein de la filière ; cependant, du fait des méthodes de collecte de l'information, ils manquent de précision.

Ces carences sont aggravées par le manque d'information qui existe à l'échelle des entreprises elles-mêmes, c'est-à-dire des centres équestres. Les suivis de gestion, lorsqu'ils existent, sont réalisés sous des formes très variées et rarement analysés ou communiqués, encore moins mis en commun pour réflexion, comme cela existe dans d'autres professions.

## **II - POUR COMBLER EN PARTIE CETTE LACUNE : UNE NOUVELLE ETUDE**

La présente étude, menée au sein du Céréopa en 1992 et 1993, avait pour objectifs de mettre au point une typologie des centres équestres, définir des références technico-économiques et identifier des critères de viabilité et de rentabilité financières qui répondent à la demande des professionnels et des différents partenaires de la filière.

Les choix méthodologiques réalisés sont les suivants.

### **1 - L'échantillonnage**

Cette étude n'étant qu'une première approche et compte tenu du nombre de critères à prendre en compte, la taille de l'échantillon a été fixée à une cinquantaine de centres équestres.

En l'absence d'un fichier national centralisant l'ensemble des établissements, le fichier des adhérents du Groupement hippique national a été retenu pour choisir les centres de l'échantillon. L'utilisation d'autres sources a permis de corriger certains biais introduits par l'utilisation de ce fichier, en particulier la surproportion de poney-clubs et la faible représentation des établissements proposant des activités de tourisme.

Le premier critère pris en compte pour la constitution de l'échantillon a été la localisation géographique. Chaque grande région définie s'est ainsi vue attribuer un nombre d'établissements à enquêter proportionnel à l'effectif de centres présents sur ce même territoire.

Par ailleurs, le travail bibliographique ayant permis de conclure que le chiffre d'affaires et la nature des activités proposées sont les facteurs les plus caractéristiques du fonctionnement d'un centre équestre, ces deux critères ont été retenus pour l'échantillonnage dans chaque région. En pratique, le chiffre d'affaires n'apparaissant pas dans le fichier utilisé, le critère retenu a été l'effectif de la cavalerie totale (club et pension), seule information présente dans le fichier pouvant donner un reflet de l'intensité d'activité du club, donc de son chiffre d'affaires. La nature des activités proposées par les centres, quant à elle, figurait dans les fichiers source.

Au total, 51 enquêtes ont été menées, à partir d'un questionnaire élaboré par un comité de pilotage, et réalisées dans les centres après prise de contact avec leurs responsables par courrier et téléphone.

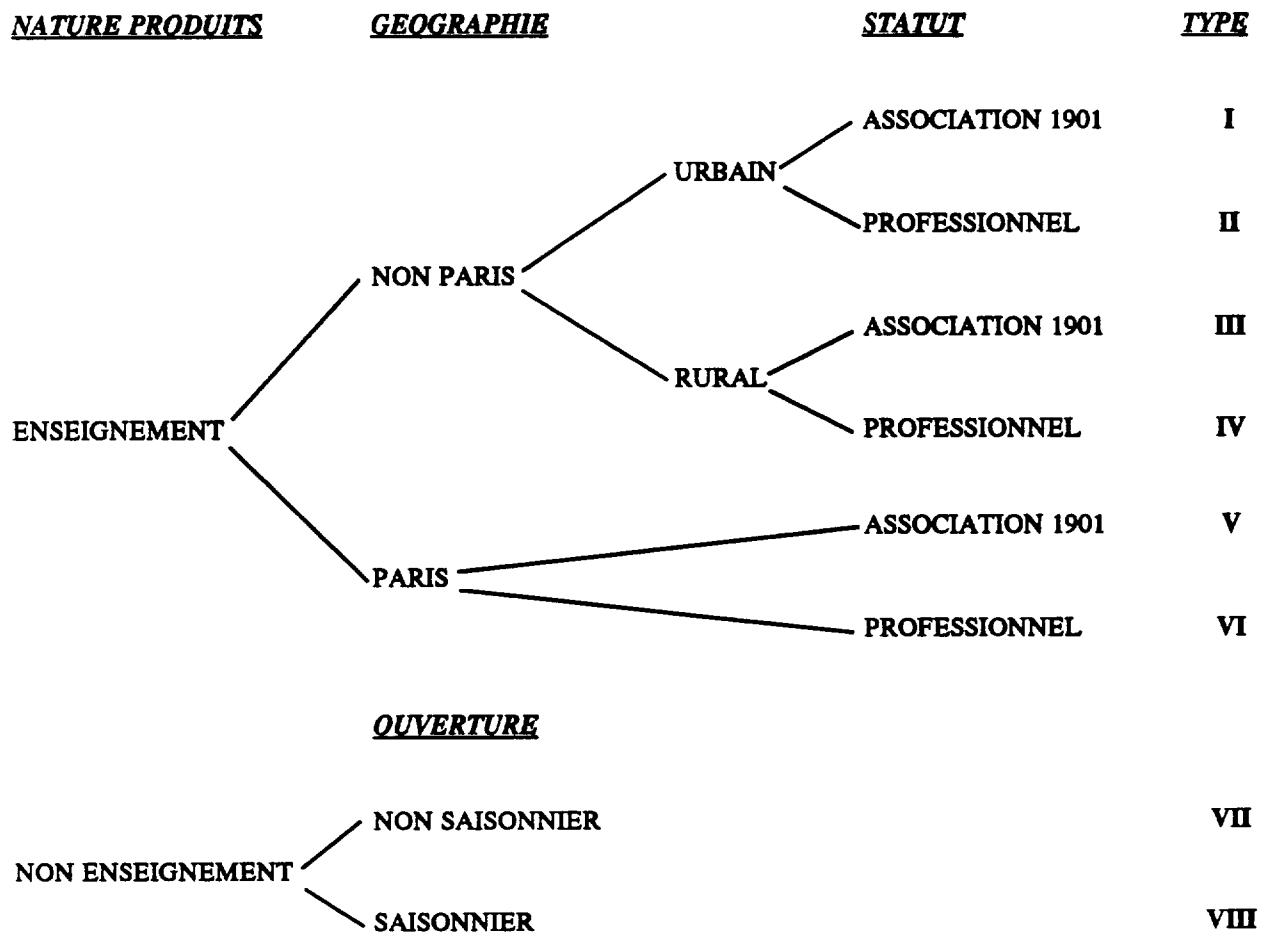
## 2 - Le traitement des données : vers une typologie des centres équestres

La saisie et l'analyse des données ont été réalisées sur un logiciel tableur. Les résultats obtenus ont été homogénéisés et les critères qualitatifs regroupés entre eux et exprimés de façon quantifiée.

La moyenne de nombreux critères techniques et économiques a été calculée sur l'ensemble de l'échantillon. Pour les critères économiques, toutefois, la base de calcul n'a été que de 38 questionnaires, toutes les comptabilités obtenues n'étant pas exploitables.

Une analyse des relations existant entre les critères essentiels a permis d'en dégager les principaux. Ces éléments, indépendants entre eux, ont été utilisés pour élaborer une *typologie des établissements équestres*. Cette typologie est présentée sur la figure I. Elle définit 8 classes de centres équestres.

**Figure 1** : Typologie des centres équestres - Riding schools typology



Source : P. GUERDOUX, CEREOPA, 1992

Le calcul de quelques critères économiques par type de centres a permis d'obtenir des moyennes plus pertinentes que celles qui avaient été calculées sur l'ensemble de l'échantillon. L'analyse a, en particulier, porté sur la rentabilité économique, calculée à partir de la notion de "point mort", correspondant à un état d'équilibre entre les charges et les produits. Il a ainsi été possible de définir les valeurs seuils, au-dessus desquelles la rentabilité devient positive, de certains indicateurs : le tarif de l'heure d'équitation, le nombre d'heures d'équitation réalisées dans l'année de référence, le tarif de la pension et l'effectif d'équidés en pension. Les valeurs de ces indicateurs au point mort ont ensuite été comparées à celles qui avaient été mesurées sur le terrain.

### **III - LES RESULTATS : DU CONSTAT QUALITATIF AUX CONCLUSIONS ECONOMIQUES**

#### **A - Sur le plan qualitatif**

##### *1. beaucoup de passion pour le métier, mais un grand isolement*

Malgré quelques points soulevant un certain mécontentement chez les dirigeants des centres enquêtés, il est nettement ressorti des entretiens que les responsables et leur équipe, quand ils en ont une, sont très motivés par leur métier. Bien que l'investissement en temps soit considérable et les conditions de travail parfois difficiles, aucune plainte sur la difficulté de la tâche n'a été enregistrée.

En revanche, les dirigeants disent se sentir isolés et peu soutenus par les organismes de tutelle (Service des Haras, Fédération française d'équitation), dont ils attendent plus d'actions en matière de promotion et de développement de l'équitation, d'aides à l'amélioration de leur centre, etc.

Toutefois, au cours de cette étude, il nous a semblé, d'une façon générale, que les responsables de centres équestres travaillent eux-mêmes de façon très isolée, les établissements voisins étant beaucoup plus souvent considérés comme des concurrents que comme des partenaires potentiels. L'isolement, tel qu'il est ressenti par les responsables, est donc probablement un des effets du manque de coopération au sein de la profession.

##### *2. la formation des hommes : une des difficiles conditions du professionnalisme*

Les dirigeants rencontrés sont conscients de l'évolution de la demande du public en matière de loisir et n'ignorent pas qu'un centre équestre doit être considéré comme une entreprise à part entière. Leur volonté de se former, tant sur le plan de la gestion que de la communication, montre qu'ils sont, pour la plupart, prêts à évoluer vers une fonction de "chef d'entreprise".

Toutefois, ils ressentent un manque de compétence, en particulier en matière de définition et de mise en oeuvre d'une politique de promotion pour leur établissement.

Enfin, les dirigeants enquêtés sont unanimes sur les difficultés qu'ils rencontrent, d'une part pour trouver du personnel d'enseignement "de qualité", d'autre part sur le trop haut niveau de rémunération réclamé par ce même personnel.

## **B - Données économiques**

### *1. le reflet d'un manque de gestion au sein des centres équestres*

#### a. pas d'emprunt, peu d'investissement

L'analyse du taux d'endettement des centres montre que les établissements équestres empruntent peu. Ce faible taux d'endettement est d'autant plus étonnant que la capacité d'autofinancement de ces établissements est peu importante.

Ce faible recours à l'emprunt est peut-être dû à la relative méfiance, par méconnaissance, des organismes de crédit vis-à-vis de la profession équestre. Aussi, dans la plupart des cas, il semble que les dirigeants préfèrent différer leurs investissements.

D'autre part, il faut préciser que quelques responsables se sont déclarés "fiers" de ne pas avoir d'emprunts à rembourser ; ceux-là n'ont pas conscience que certains investissements destinés à l'amélioration de leurs installations pourraient être d'un rapport bien supérieur à la somme engagée dans les travaux.

#### b. des tarifs sans aucune relation avec les charges à couvrir

L'analyse des relations entre les différents critères économiques montre qu'il n'existe aucune relation entre les tarifs et d'autres critères, en particulier les charges.

Il s'avère donc que les tarifs des différentes prestations sont calculés de façon indépendante, sans prendre en compte le coût de revient de l'activité du centre. Il semble, en fait, que les tarifs soient plutôt fixés par rapport à ceux des centres équestres voisins.

Par ailleurs, de nombreux dirigeants hésitent à pratiquer une augmentation de leurs tarifs, par crainte de perdre leur clientèle. Leurs tarifs restent donc souvent au-dessous du seuil d'équilibre (voir tableau 1) et, de toute façon, loin de la réalité économique, reflétée par les prix pratiqués dans les autres sports, par exemple.

### *2. les conséquences économiques : quelques enseignements utiles*

#### a. en ce qui concerne la rentabilité d'un centre équestre

Il n'est pas possible d'analyser la rentabilité d'un centre équestre en travaillant sur les activités dans leur ensemble, à partir d'un tarif moyen et d'une intensité d'activité globale. C'est pourquoi l'étude a été menée en distinguant l'activité de club (incluant toutes les prestations équestres) de l'activité de prise en pension. La rentabilité de chaque activité a été caractérisée par un revenu, lui-même défini comme la différence entre les produits et les charges liés à cette activité.

Dans tous les cas, la rentabilité a été calculée sans prendre en compte les subventions. En effet, celles-ci peuvent être de nature et d'origine très diverses (subventions d'exploitation du Service des Haras ou de Jeunesse et Sports, subventions provenant de partenaires ou du dirigeant du centre lui-même). De plus, ce sont parfois, principalement dans les associations, des subventions d'"équilibre" permettant, en fin d'exercice, de couvrir d'éventuels problèmes financiers. Aussi, l'intégration de ces subventions dans les calculs de rentabilité aurait risqué de biaiser les résultats de l'analyse économique.

Le tableau 1 permet de comparer les deux activités (club et pension) entre elles, pour chaque type de centre défini.

**Tableau 1** : Analyse de la rentabilité des activités des centres équestres - Analysis of riding schools activities profitability

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Revenu disponible (F)	32.700	78.300	41.600	93.000	-109.000	224.000	93.000	35.900
Revenu total (F)	-122.000	1.900	-56.000	83.150	-181.000	-20.100	77.000	29.000
Revenu "club" (F)	83.000	103.000	28.000	124.000	216.000	3.000	87.000	29.000
Tarif heure équitation (F)	56	62	61	56	65	74	54	57
Seuil tarif heure équit. (F)	58	65	47	85	50	66	61	35
Activité (h/équidé club/an)	526	368	336	298	660	305	253	153
Seuil activité (h/éq. club/an)	468	240	299	259	537	307	198	43
Revenu "pension" (F)	-205.000	-122.000	-84.000	-41.000	-397.000	-26.200	-10.000	-
Tarif pension (F/mois)	1.670	1.630	1.770	1.440	2.310	2.150	1.330	-
Seuil tarif pension (F/mois)	1.980	1.130	1.450	1.060	2.200	1.810	1.100	-
Equidés en pension	20	13	12	4	19	25	3	-
Seuil équidés en pension	35	39	31	14	54	25	2	-

Source : P. GUERDOUX, CEREOPA, 1992.

Les principales conclusions tirées de ce tableau sont les suivantes.

### **. l'activité pension n'apparaît pas rentable**

D'une façon générale, l'activité club paraît toujours rentable, puisque le revenu est positif dans tous les établissements. Les différences constatées sont liées à un plus ou moins bon ajustement du tarif et à une intensité d'activité plus ou moins suffisante.

La conclusion est, en revanche, tout à fait différente pour l'activité de prise en pension, puisque tous les types d'établissements se trouvent déficitaires pour ce service. Ceci est lié à des tarifs insuffisants et à une intensité d'activité (exprimée en effectif d'équidés) elle aussi insuffisante.

### **. la rentabilité de la pension influe fortement sur la rentabilité globale du centre ...**

D'une façon générale, la rentabilité de l'activité club ne semble pas être le facteur limitant de la rentabilité totale, même si, pour certains établissements, une révision de la politique des tarifs serait souhaitable.

En revanche, le déficit de l'activité "pension" peut suffire à rendre un centre, dont l'activité club était rentable, totalement déficitaire sur la somme des deux activités. Le tableau 1 montre que c'est le cas, entre autres, des associations en zone urbaine, en particulier en région parisienne (classes I et V).

### **. ... mais la pension est un produit d'appel**

Compte-tenu des résultats précédents, la plupart des centres auraient intérêt, pour améliorer leur rentabilité, à ne plus proposer de service de prise en pension à leurs clients.

Il s'avère, en fait, que les dirigeants de centres équestres ont, pour la plupart, conscience de la "non-rentabilité" de la pension. Toutefois, ils conservent cette activité pour deux raisons majeures. D'une part, la pension permet de disposer, tout au long de l'année, d'une trésorerie minimum, permettant de couvrir les charges principales quelle que soit la saison, ce qui n'est pas le cas de l'activité club, qui subit des mois creux.

D'autre part, la pension peut jouer le rôle de "produit d'appel" et augmenter l'activité de l'établissement. En effet, le "bouche-à-oreille" étant un bon vecteur de promotion pour un centre, les dirigeants peuvent compter sur la présence de propriétaires pour attirer des cavaliers dans leur établissement.

### **b. la hiérarchisation des centres entre eux :**

La hiérarchie des types de centres entre eux, étant établie sur la base du critère "revenu disponible" (qui prend en compte les subventions), est un bon reflet de la réalité de terrain.

Les types de centres qui s'en "sortent le mieux" sont, dans l'ordre et pour les quatre premiers, l'établissement professionnel situé en région parisienne, le centre de tourisme non saisonnier,



à égalité avec l'établissement professionnel installé en zone rurale, puis l'établissement professionnel en zone urbaine hors de la région parisienne.

On peut retenir que, sur la base du revenu disponible, les établissements professionnels sont toujours plus rentables que les associations. D'autre part, à statut égal, la localisation en zone urbaine n'est globalement pas favorable, sauf en région parisienne. Enfin, l'activité de tourisme arrive en bonne place. En effet, il faut souligner les bons résultats obtenus par les centres de tourisme saisonniers, qui, si l'on extrapole leur activité (en fait inférieure à 6 mois) à une année, se placeraient au troisième rang pour le revenu disponible.

### **Remarque**

L'utilisation de ces résultats impose quelques précautions, compte-tenu des biais qui ont pu être introduits au cours de l'étude. Ces limites sont principalement dues aux choix méthodologiques réalisés (échantillonnage, méthodes de calcul des critères et des relations entre ces critères, validité statistique des moyennes calculées, etc.).

Compte-tenu de ces mises en garde, il est nécessaire de garder un oeil critique vis-à-vis des résultats obtenus. Toutefois, si les valeurs absolues des chiffres peuvent être mises en cause et ne doivent pas être utilisées sans réserve, la hiérarchie entre les centres qui se dégage de ces résultats reste, elle, valable.

### **CONCLUSION : UNE ETUDE ... ET APRES ?**

Les résultats de cette étude, s'ils ne permettent pas encore de réaliser tous les objectifs fixés au départ, sont cependant un premier pas vers une meilleure connaissance du fonctionnement du secteur de l'équitation.

Il serait intéressant de tirer tous les enseignements de ce travail et d'en utiliser les premières conclusions pour approfondir l'analyse.

D'une part, une réflexion pourrait se mettre en place sur divers points, dans le but d'aider les responsables de centres équestres à assurer leur tâche : conception de stages de formation à la gestion et au marketing ; insertion de ces notions dans les formations initiales ; prise de conscience de l'intérêt pour la profession d'une collaboration des centres entre eux, notamment au sein d'une même région ; réflexion sur les méthodes d'amélioration de la rentabilité du produit "pension", etc.

D'autre part, des prolongements peuvent être imaginés pour l'étude elle-même : enquête plus large pour confirmer les résultats, ou plus précise sur un type de centres, élaboration de fiches signalétiques, constitution d'un fichier national, mise en place d'un réseau de références avec suivi systématique, etc.

Nous n'en sommes qu'à l'embryon de ces démarches et l'approche économique de ce secteur d'activités, auquel tout le monde s'accorde à prédire un bel avenir, doit très certainement être considérablement développée, faute de quoi ce bel avenir sera très rapidement compromis.

**BIBLIOGRAPHIE**

CAPELLE E., 1990. Etude d'une activité agro-touristique : la ferme équestre. CEREOPA Ed., Paris, 70 p.

GUERDOUX P., 1992. Analyse technique et économique des centres équestres. Approche d'une typologie en vue de l'établissement d'un référentiel. Non publié.

IDDEM, 1989. Etude de références technico-économiques d'exploitations agro-touristiques. APCA - IDDEM Ed., Paris, 197 p.

Lettre de l'économie du sport, 1993. Licences sportives : le développement est soutenu par les pratiques de loisir, La Lettre de l'Economie du Sport, n° 213, p. 1-3.

UNIC, 1991. Annuaire ECUS. UNIC Ed., Paris, 160 p.

VENNIN S., 1991. Des statistiques au service d'un observatoire économique du cheval. Non publié.