

Filière hippique : réformer pour
pérenniser un modèle
d'excellence

Ambroise Dupont
Président du Comité Stratégique

Juillet 2013

AVANT-PROPOS

Au début de l'année 2012, un peu moins de deux ans après l'ouverture du marché des paris en ligne par la loi du 12 mai 2010, plusieurs réunions ont rassemblé les représentants de l'Institution des Courses et leurs Ministères de Tutelle (Agriculture et Budget), afin d'évoquer les difficultés rencontrées par la filière hippique et plus largement par le « modèle français » d'organisation des courses et des paris hippiques.

À l'occasion d'une réunion à Matignon, le Premier Ministre a souhaité que l'Institution mette en place un Comité Stratégique, avec pour mission de proposer des pistes de réforme pour assurer l'avenir de l'Institution et prioritairement de son modèle de financement de la filière hippique.

Ce Comité Stratégique a été instauré en avril 2012 et ses travaux se sont poursuivis jusqu'en juin 2013. Il rassemblait :

- en qualité de Président, M. Ambroise Dupont, sénateur du Calvados ;
- pour la Société d'Encouragement à l'Élevage du Cheval Français (SECF, Trot) : M. Dominique de Bellaigue, Président, M. Paul Essartial, Administrateur, M. Guillaume Maupas, Directeur Technique, M. François Laurans, Directeur Administratif et Financier ;
- pour France Galop : M. Bertrand Bélinguier, Président, M. Hubert Tassin, Administrateur, M. Hubert Monzat, Directeur Général, M. Christian Maigret, Directeur Général Adjoint - Finances et Organisation, M. Henri Pouret, Directeur Général Adjoint - Courses ;
- pour le PMU : M. Philippe Germond, Président-Directeur-Général ;
- pour la Fédération Nationale des Courses Françaises : M. Lucien Matzinger, Vice-Président, Mme Hélène Dal Corso, Secrétaire Général ;
- pour le ministère du Budget : M. Guillaume Gaubert, chef de service et adjoint au directeur du budget, puis M. Olivier Meilland, chef du bureau des recettes à la Direction du Budget, M. Gautier Geiben, responsable du secteur des jeux au bureau des recettes à la Direction du Budget ;
- pour le Contrôle général économique et financier : M. Vincent Soetemont, contrôleur général ;
- pour le ministère de l'Agriculture : Mme Adeline Bard, cheffe du bureau des courses et du pari mutuel.

Le Comité Stratégique, qui s'est réuni tous les mois pendant la durée de ses travaux, a fondé ses réflexions sur trois études réalisées à cet effet, confiées au cabinet Primaudit :

- un audit sur les revenus des Sociétés de courses et de la filière hippique ;
- un audit sur les coûts de la filière hippique ;
- un audit économique des entreprises d'entraînement et d'élevage en France.

Sous la direction de M. Claude Mayer, l'équipe du cabinet Primaudit a procédé à de nombreuses auditions au sein de la filière de courses hippiques. Le Comité Stratégique tient à remercier l'ensemble des acteurs qui ont facilité ces travaux en apportant des éléments d'analyse, des chiffres et des propositions.

Le rapport qui suit présente les principales conclusions de ces audits conduits depuis un an et les recommandations de l'Institution des Courses pour assurer un financement dans la durée de la filière hippique française.

Au fur et à mesure de ses travaux, le Comité Stratégique a constaté que les difficultés économiques croissantes dans l'ensemble du pays impactent directement les ressources et les conditions d'exploitation de l'ensemble des ressortissants de la filière : là est la vraie priorité.

De même les nombreuses rencontres formelles et informelles que les membres du Comité ont pu avoir avec les décideurs et acteurs régionaux des courses ont bien montré que la préoccupation première partagée par tous est de préparer, au mieux des circonstances, le financement des courses en France, au moment où un nouveau modèle commercial est à mettre en place pour relayer celui de l'augmentation de l'offre de paris, développé depuis 1995. C'est pourquoi la finalité de la mission du Comité est résolument économique.

Mais elle s'accompagne d'une vision volontariste et ambitieuse. La conviction des membres du Comité en la suprématie du Pari Mutuel sur les autres formes de paris qui a permis de situer les courses françaises au niveau où elles se trouvent, est un atout qui encourage la filière hippique française à avoir, au bénéfice des filières hippiques européennes, une stratégie permettant de donner de nouveaux débouchés aux professionnels français.

C'est donc en pleine conscience des très grandes difficultés, non seulement de la situation aujourd'hui, mais plus encore à moyen terme en l'absence d'actions nouvelles, que l'Institution des Courses doit effectuer des réformes, régler des problèmes anciens, promouvoir la filière génératrice de créations d'emplois depuis 15 ans, fortement impliquée dans les politiques d'aménagement du territoire et exportatrice de son élevage, de ses courses et de son modèle. L'Institution des Courses souhaite préparer cet avenir en liaison étroite avec l'État dans le cadre des relations de confiance qui se sont instaurées depuis plus de 15 ans.

Le Comité Stratégique a conclu ses travaux en souhaitant qu'ils soient le point de départ d'une ambition collective renouvelée et se traduisent, dès les prochains mois, dans un ensemble de décisions et d'initiatives qui refonderont l'efficacité du modèle français des courses hippiques. Il se réunira dorénavant deux fois par an, le prochain rendez-vous étant fixé dans six mois, pour suivre la mise en œuvre des préconisations exposées dans le rapport, évaluer leur impact et les réorienter si besoin.

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	1
SOMMAIRE	3
SYNTHESE DES PROPOSITIONS	5
INTRODUCTION – DERRIERE LES PARIS HIPPIQUES, LA VITALITE D'UNE FILIERE	7
<i>Une réussite française, ancrée dans les territoires</i>	7
<i>Un modèle économique fondé sur la symbiose paris hippiques - filière</i>	7
<i>Un équilibre financier menacé ?</i>	8
I. UN MODELE EFFICACE ET FECOND	10
I.1. DES RESULTATS POSITIFS DEPUIS LA REORGANISATION DE 1997	10
I.1.A. Une organisation institutionnelle reposant sur la solidarité de la filière	10
I.1.B. Une gouvernance des courses légitime et représentative	12
I.1.C. Un important effort de développement depuis 1997	12
I.1.D. Le développement de l'offre s'est accompagné d'une politique de jeu responsable	14
I.1.E. Le développement de l'offre s'est accompagné d'une politique de lutte contre la fraude et le blanchiment d'argent.....	15
I.1.F. La régularité des courses, une préoccupation constante des Sociétés- Mères	17
I.2. DES EVOLUTIONS MENACENT LA PERENNITE DE L'ECOSYSTEME HIPPIQUE	17
I.2.A. bouleversements structurels de l'environnement économique et juridique	17
I.2.B. Protocoles État-filière : un équilibre historique indispensable	21
I.2.C. Une augmentation des charges qui précarise de nombreux professionnels.....	23
I.3. PROTEGER L'INTEGRITE DES COURSES DE NOUVELLES MENACES	24

II. LES DEFIS ECONOMIQUES DE LA FILIERE HIPPIQUE	25
II.1. GRANDS AGREGATS DE LA FILIERE : LES CHARGES PRENNENT UNE PART CROISSANTE	25
II.2. STRUCTURES COMMUNES DE LA FILIERE : LES DERIVES NECESSITENT DES AJUSTEMENTS	28
II.3. SOCIETES DE COURSES REGIONALES : DES ACTEURS-CLES A LA PRODUCTIVITE INEGALE	28
II.4. PMU : TROUVER DE NOUVEAUX MOTEURS DE CROISSANCE.....	29
II.5. UNE PROGRESSION DES ENCOURAGEMENTS CONTINUE MAIS DESORMAIS INSUFFISANTE FACE AUX COUTS	32
II.6. PROPRIETAIRES ET PROFESSIONNELS : UN DEVELOPPEMENT CREATEUR D'EMPLOIS..	32
II.7. LES RISQUES FISCAUX ET SOCIAUX PESANT SUR L'INSTITUTION.....	34
II.8. INTERNATIONAL	35
III. DES REFORMES A MENER PAR L'INSTITUTION, DES ENGAGEMENTS ATTENDUS DE L'ÉTAT	37
III.1. POUR LE DEVELOPPEMENT DES COURSES HIPPIQUES, LA SOLUTION NE POURRA ETRE QUE COLLECTIVE.....	37
III.2. MAITRISER LES COUTS ET RATIONALISER POUR RETROUVER DES MARGES DE MANŒUVRE.....	39
III.2.A. Améliorer la gestion financière de l'Institution.....	39
III.2.B. Se positionner au regard du plan « PMU 2020 »	45
III.2.C. Renforcer la coordination des composantes de l'Institution	46
III.2.D. Institution et structures	50
III.3. POUR UNE SOLUTION DE LONG TERME, DES ENGAGEMENTS DE L'ÉTAT SONT NECESSAIRES	54
III.3.A. Pour une mise en œuvre rapide de la redevance sur les paris hippiques	54
III.3.B. Rééquilibrer la répartition des ressources entre l'État et la filière... ..	55
III.3.C. Confirmer le Fonds EPERON et maintenir une contribution durable à la SHF.....	58
III.3.D. ARS : lever l'incertitude de l'assujettissement URSSAF	58
III.3.E. Sécuriser la possibilité de recourir aux CDD d'usage pour l'Institution des Courses.....	59
CONCLUSION.....	60
ANNEXES	61

SYNTHESE DES PROPOSITIONS

REFORMES A METTRE EN ŒUVRE PAR L'INSTITUTION DES COURSES

Pour améliorer sa gestion financière :

- ☞ Optimisation du calendrier national des courses selon des principes clairs.
- ☞ Poursuite de la réforme du système de rémunération des sociétés régionales de courses accompagnant l'optimisation du calendrier.
- ☞ Développement d'une offre équilibrée de réunions Trot – Galop qui doit produire une égalité en termes de résultats nets.
- ☞ Maintien du principe du différentiel Trot – Galop en convenant d'une clause de revoyure dans cinq ans.
- ☞ Réduction significative des frais de fonctionnement des Sociétés-Mères.
- ☞ Réduction progressive des coûts globaux de fonctionnement d'Equidia et de production d'images du GTHP, sur la base d'un plan de rationalisation et d'économies à implémenter dès 2014.

Pour rationaliser et renforcer la coordination de ses composantes :

- ☞ Définir les moyens pour le PMU de parvenir aux objectifs définis par le plan « PMU 2020 ».
- ☞ Structurer une Union Européenne des Filières Hippiques, pour la représentation de leurs intérêts au niveau européen.
- ☞ Conclusion d'une convention entre les sociétés de courses et le PMU cadrant les activités internationales.
- ☞ Mise en place de la convention Sociétés-Mères/PMU concernant la commercialisation internationale des courses.
- ☞ Inscription dans les missions des Sociétés-Mères de l'exploitation et de la commercialisation des données et images des courses françaises, chacune pour sa spécialité.
- ☞ Aboutissement du redressement de la situation financière de Geny Infos pour déterminer son avenir.
- ☞ Passage de la réflexion stratégique sur un marketing commun des courses à une définition opérationnelle répondant aux exigences suivantes :
 - respect des identités, protection des repères clients ;
 - mutualisation et optimisation de certaines ressources ;
 - progression de l'image globale des courses.

Pour renforcer et rénover ses structures :

- ☞ Renforcement de l'organisation institutionnelle de l'Institution des Courses, notamment pour améliorer la représentation des régions.
- ☞ Suppression des déficits et, à terme, retour aux bénéfices du PMH.
- ☞ Engagement d'un audit de l'AFASEC au regard des besoins de l'Institution des Courses et d'un plan d'économies global.

EVOLUTION DES LEVIERS DETENUS PAR L'ETAT

- ☞ Modification dans la prochaine loi de finances de l'article instituant la redevance sur les enjeux hippiques en ligne due par les opérateurs de paris hippiques aux sociétés de courses et prise du décret la fixant à 5,6%, pour une entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2014.
- ☞ Construction d'un nouveau protocole permettant d'établir un partage de sort équilibré entre l'Institution des Courses et l'État :
 - maintenant la fiscalité applicable aux paris hippiques à 4,6%, soit 6,4% avec les prélèvements sociaux ;
 - reconnaissant l'activité des propriétaires non professionnels, non éleveurs et non entraîneurs et les soumettant à la TVA.
- ☞ Maintien du fonds EPERON 1, dont les affectations pourraient faire l'objet d'une information publique, et d'une contribution durable à la SHF.
- ☞ En coordination avec l'État et l'ensemble de la filière, valoriser les missions d'appui du fonds EPERON à l'amélioration de la race chevaline (courses et hors courses), rôle qui lui est confié par la loi de 1891 en contrepartie du monopole de l'organisation des courses.
- ☞ Aboutissement des négociations en cours depuis 2011 entre l'État et l'Institution des Courses sur les ARS pour une solution pérenne.
- ☞ Inscription dans le Code du Travail de l'organisation des courses hippiques parmi la liste des secteurs d'activité pouvant recourir aux CDD dits « d'usage ».

INTRODUCTION –DERRIERE LES PARIS HIPPIQUES, LA VITALITE D'UNE FILIERE

Une réussite française, ancrée dans les territoires

La France peut aujourd'hui s'enorgueillir d'abriter un secteur hippique parmi les plus brillants au monde. Plusieurs des plus belles courses y sont courues chaque année, au Galop (plat ou obstacle) et au Trot.

Au-delà de ces vitrines prestigieuses, toute une filière, essentiellement agricole, vit pour et autour des courses, avec pour objectifs l'amélioration des races chevalines, la création de lien social et plus simplement l'entretien d'une passion qui fait partie de notre histoire. Des professionnels de toute l'Europe viennent élever, entraîner et faire courir leurs chevaux en France (une ouverture de haras sur deux est financée par des investisseurs étrangers), et les échanges avec les élevages des grands pays hippiques sont nombreux, pour le bénéfice de tous. La filière hippique française est une filière agricole et économique à part entière, exportatrice de chevaux et de paris à travers le monde.

Cette filière irrigue l'ensemble des régions et génère plus de 76000 emplois directs non délocalisables, souvent dans des zones rurales, parmi lesquels les 12 000 points de vente du réseau PMU et de nombreux emplois dans les nouvelles technologies, l'audiovisuel et l'informatique. La France compte 244 hippodromes, répartis dans 68 départements : un hippodrome sur deux en Europe est français.

De nombreux acteurs du monde agricole dépendent de la situation économique de cette filière dans des secteurs d'activités comme l'élevage, le commerce et l'entraînement des chevaux, qui nécessitent à leur tour les compétences de vétérinaires, maréchaux-ferrants, selliers, fabricants de produits alimentaires et pharmaceutiques...

Un modèle économique fondé sur la symbiose paris hippiques - filière

Alors que la plupart des sports sont financés par le sponsoring, le merchandising, la billetterie et les subventions publiques, voire pour les plus populaires d'entre eux par les droits de retransmission télévisée, la filière hippique a pour sources quasi exclusives de financements les contributions des propriétaires et les paris hippiques¹.

Depuis la loi 2 juin 1891 « *ayant pour objet de réglementer l'autorisation et le fonctionnement des courses de chevaux* », l'organisation des courses repose sur une chaîne efficace : les structures d'élevage, d'entraînement et d'organisation des courses supports de paris sont rémunérées par des encouragements issus des enjeux des paris.

Ce modèle permet de concilier plusieurs fonctions qui font sa richesse : spectacle souvent populaire, sociabilité locale sur les hippodromes et dans les nombreux points de vente PMU, contribution aux recettes de l'État, à l'aménagement du territoire et au développement rural. Cet autofinancement, qui fait l'originalité de

¹ Le taux de couverture par le retour des paris hippiques est le plus élevé en Europe

la filière hippique et fonde sa réussite, mérite d'être souligné tant il est exceptionnel dans le monde agricole.

Cette logique, ainsi que les charges qui incombent à l'Institution des Courses, expliquent pourquoi le taux de retour au parieur des paris hippiques ne peut être aussi attractif que celui des paris sportifs, et pourquoi le principe d'un retour financier vers les courses hippiques à un niveau suffisant est vital pour la filière.

Aujourd'hui, la filière des courses hippiques françaises présente des chiffres globaux très positifs en première lecture : en 2012, après quinze années consécutives de croissance, le PMU a enregistré 9,7 Md€ d'enjeux sur les courses, l'État percevant ainsi un produit fiscal de 992 M€ environ auquel il faudrait ajouter les contributions fiscales directes et indirectes de tous les ressortissants de la filière ; les Sociétés-Mères ont perçu 865 M€ au titre du résultat du GIE PMU et reversé 523 M€ sous forme de prix de courses et de primes aux propriétaires et aux éleveurs, le reste étant dédié à l'organisation des courses, à leur médiatisation et à leur contrôle.

Un équilibre financier menacé ?

Pour autant, l'économie et l'organisation des courses hippiques méritent un examen approfondi, afin d'identifier les pistes de progrès qui permettront de pérenniser ce modèle, en réalité fragilisé par les évolutions récentes. En effet, la croissance observée des dernières années n'a été possible que par un effort de forte ampleur sur l'offre de courses, présente aujourd'hui 365 jours par an avec plus de trois réunions quotidiennes. Cet effort a accompagné l'important travail de modernisation du PMU, qui au cours de la décennie écoulée a innové dans le domaine des paris, renouvelé son image ainsi que les relations avec son réseau de points de vente.

Pour faire face à l'ouverture du marché des paris en ligne, l'Institution des Courses a accéléré l'augmentation de l'offre de courses support de paris. Ce modèle de développement atteindra bientôt ses limites. De plus, la filière, confrontée à une érosion du marché des paris hippiques face aux paris sportifs, affronte un certain nombre de remises en question qui rendent nécessaire cette réflexion : sur le plan externe, forte hausse de la TVA et incertitude concernant la redevance prélevée sur les paris hippiques en ligne, renchérissement de la main d'œuvre et des charges (alimentation des chevaux et coûts logistiques notamment), aboutissant sur le plan interne à une crise du proprietorat et à la précarisation d'un certain nombre de socioprofessionnels, en particulier les entraîneurs.

En dépit d'une progression des allocations sur un rythme moyen de plus de 3% par an sur la période 2003-2011, supérieur à celui du SMIC, la filière hippique est donc profondément fragilisée par la hausse plus rapide encore de ses coûts externes, prélèvements et charges.

Le présent rapport a pour objet d'analyser les facteurs de réussite du modèle français de filière hippique, les facteurs de fragilité apparus avec un certain nombre d'évolutions récentes et surtout d'identifier les préconisations qui, mises en application par les différents acteurs concernés (Sociétés-Mères, PMU,

Sociétés de Courses, socioprofessionnels, tutelles...), permettront de refonder la vitalité de la filière des courses hippiques et d'assurer son avenir.

Pour cela, le Comité Stratégique a fait réaliser trois audits qui ont nourri ses réflexions et les recommandations présentées ici, conduits au cours de l'année 2012 et au début de l'année 2013.

Donner un nouveau souffle au modèle d'organisation des courses hippiques sera au bénéfice de tous : de la filière hippique, des autres activités équestres, qui en dépendent, des passionnés, et de l'État qui outre l'assurance d'une rentabilité directe pour le Budget garantirait l'avenir d'un secteur agro-économique exportateur, essentiel pour l'emploi, l'aménagement du territoire, et d'un pan entier de notre patrimoine.



I. UN MODELE EFFICACE ET FECOND

I.1.DES RESULTATS POSITIFS DEPUIS LA REORGANISATION DE 1997

I.1.A. Une organisation institutionnelle reposant sur la solidarité de la filière

L'organisation de l'Institution des Courses a connu plusieurs grandes réformes depuis sa création, correspondant à l'évolution des courses et des paris. Elle a su s'adapter, avec les résultats positifs que l'on sait sur la vitalité de la filière hippique en France.

La loi du 2 juin 1891, fondatrice, a autorisé les sociétés de courses à organiser les courses et les paris, en mutuel et sur hippodrome, reconnaissant leurs missions d'amélioration de la race chevaline, de promotion de l'élevage, de formation et de développement rural ; elle a établi pour cela le principe d'un prélèvement sur les enjeux pour l'organisation des courses, l'État, les primes aux éleveurs et des œuvres de bienfaisance.

La loi du 16 avril 1930 a donné aux sociétés de courses l'autorisation d'enregistrer les paris à l'extérieur des hippodromes sous forme mutualiste ; elles ont créé à cet effet un service commun, le Pari Mutuel Urbain (PMU).

Le décret du 4 octobre 1983 a réorganisé l'Institution en opérant deux évolutions majeures : d'une part, le changement du statut des Sociétés-Mères, dont les comités accueillent désormais les représentants des socioprofessionnels (éleveurs, entraîneurs, jockeys-drivers) et des propriétaires, d'autre part, le statut de Groupement d'Intérêt économique (GIE) du PMU, effectif en 1985.

En 1997, les deux Sociétés-Mères, France Galop et le Cheval Français, se voient confier par décret la responsabilité de la filière hippique et du PMU. La filière est gérée de manière centralisée, et l'essentiel de cette administration est ainsi confiée par l'État aux Sociétés-Mères, qui accomplissent plusieurs missions d'intérêt général² fixées par la loi :

- élaboration, tenue et application des codes des courses,
- organisation des courses, des programmes et du calendrier des épreuves supports de paris,
- fixation et distribution des encouragements (prix de courses et primes aux éleveurs),
- régulation des courses et de la filière par délivrance des autorisations d'entraîner, de monter et de faire courir,
- financement de l'entretien et de la construction des équipements nécessaires à l'organisation des courses,
- sélection des chevaux,
- formation professionnelle.

² Fixées par la loi du 2 juin 1891, réaffirmées et complétées par l'article 65 de la loi de 2010, précisées par le décret n° 2010-1314 du 2 novembre 2010.

Les Sociétés-Mères ont également la responsabilité :

- du GIE Pari Mutuel Hippodrome (PMH), qui assure la prise de paris sur les hippodromes parisiens, ainsi qu'à Chantilly et Deauville ;
- du Groupement Technique des Hippodromes Parisiens (GTHP), en charge de la logistique des courses, de l'accueil du public sur ces hippodromes et de la production d'images sur l'ensemble des hippodromes Premium de France ;
- de l'Organisme de Retraite et de Prévoyance des Employés des Sociétés de Courses (ORPESC), qui verse l'allocation de retraite supplémentaire (ARS) aux anciens salariés des différentes composantes de l'Institution des Courses et gère ses œuvres sociales;
- de l'Association de Formation et d'Action Sociale des salariés des Écuries de Courses (AFASEC), qui assure des missions de formation aux métiers des courses et de l'élevage, ainsi que d'action sociale (prévoyance, allocations sociales, gestion de foyers...);
- du fonctionnement de la Fédération Nationale des Courses Françaises (FNCF) dont elles exercent la présidence à tour de rôle.

Les sociétés de courses régionales, au nombre de 232, organisent des courses au galop et / ou au trot sur leurs hippodromes.

La Fédération Nationale des Courses Françaises (FNCF) regroupe les sociétés de courses et les fédérations régionales. Elle est administrée par un conseil composé de deux représentants de chaque Société-Mère, deux représentants des Sociétés de Courses et trois personnalités avec voix consultative (le sous-directeur du Cheval, le Contrôleur Général désigné en application de l'article 35 du décret n° 97-456 du 5 Mai 1997 et le Président Directeur Général du GIE PMU). Elle est présidée à tour de rôle pour un an par le Président de chacune des Sociétés-Mères.

La FNCF assure le fonctionnement du Laboratoire des Courses Hippiques (LCH), dont les compétences en matière de lutte contre le dopage sont mondialement reconnues. Elle assure également :

- la gestion du Fonds Commun des Courses qui attribue les subventions aux sociétés de province, conformément aux dispositions du décret n° 97-456 du 5 Mai 1997 ;
- la gestion du produit des gains non réclamés, à travers le Fonds qui leur est dédié (FGNR) ;
- la coordination des sociétés de provinces et des fédérations régionales qui les regroupent et la défense des intérêts régionaux.

Le GIE PMU est constitué de 58 sociétés de courses dont les Sociétés-Mères, qui désignent quatre de ses dix administrateurs, quatre autres étant désignés par les tutelles (ministères en charge de l'Agriculture et du Budget). Le PDG et le directeur général délégué, élus par l'Assemblée Générale du PMU, sont agréés par les tutelles. Sa mission, par l'organisation des paris mutuels hors hippodromes, est de financer la filière Cheval en reversant l'intégralité de son résultat net aux sociétés de courses.

Toutes ces organisations concourent solidairement, chacune selon ses compétences et ses missions, à faire vivre et à développer l'élevage de chevaux en France.

I.1.B. Une gouvernance des courses légitime et représentative

Les modalités de gouvernance des Sociétés-Mères, qui ont des histoires différentes, peuvent varier, mais restent fondées sur des impératifs d'équilibre et de solidarité :

- entre les socioprofessionnels et des membres associés, choisis pour leur compétence : depuis 1997, les comités des Sociétés-Mères sont composés dans les mêmes proportions de socioprofessionnels, élus tous les quatre ans par leurs pairs, et de membres associés, cooptés, dont le collège est également renouvelé tous les quatre ans ;
- entre Paris et les régions, représentées par les commissions des régions et dans les instances dirigeantes :
 - o de France Galop, dont le comité comporte trois Présidents de comités régionaux et trois Présidents de conseils régionaux ; les régions sont également représentées au Conseil d'administration par un Président de comité régional et un Président de conseil régional choisis parmi les élus du comité ;
 - o du Trot, dont le comité compte les neuf Présidents des comités régionaux et les neuf Présidents de conseils régionaux ; parmi les douze membres de son Conseil d'administration, un est Président de conseil régional ;
 - o de la FNCF, dont le Conseil d'administration compte deux Présidents de conseils régionaux, dont celui de la commission des régions, assurant ainsi aux régions une représentation au sein de la commission nationale de répartition du fonds commun des courses.

Enfin, il faut souligner que l'organisation choisie par les pouvoirs publics pour la France, plaçant l'opérateur de paris hippique sous le contrôle des sociétés de courses, a permis le développement d'une filière d'excellence, créé de nombreux emplois et permis de gérer efficacement les risques liés aux courses et aux paris. Le PMU est aujourd'hui le premier opérateur de pari mutuel hippique en Europe et le deuxième dans le monde, derrière la Japan Racing Association. Il est intéressant de constater que les quatre opérateurs de paris hippiques mutuels les plus importants au monde fonctionnent dans un modèle comparable.

I.1.C. Un important effort de développement depuis 1997

La loi de 2010 a confirmé cette organisation institutionnelle solidaire de la filière, notamment en renforçant le monopole de l'organisation des courses hippiques et les missions de service public des Sociétés-Mères.

Avant l'ouverture à la concurrence du marché des paris hippiques pris sur Internet, les coûts du PMU croissaient moins rapidement que sa marge, améliorant sa productivité. Ces efforts permettaient de maintenir une croissance régulière des encouragements à la filière, en réponse à la progression régulière des charges des acteurs de la filière (cf. infra).

Pour faire face à la nouvelle organisation du marché et à la concurrence de nouveaux acteurs sur Internet, l'Institution a dû lourdement investir (publicité, marketing, investissement dans de nouveaux secteurs, retransmission des images, etc.) et densifier son programme de courses.

En conséquence, l'effort considérable de croissance et d'organisation de l'offre en cours n'a fait que se renforcer depuis la loi de 2010, par :

- le développement des réseaux commerciaux et des produits et services, dont la diversification de l'offre sur Internet ;
- le développement de l'offre de programme de courses :
 - o de 2002 à 2011, le nombre total de courses organisées par les sociétés françaises a augmenté de 8,2%, passant de 16 766 à 18 140 ; parallèlement, de nombreuses réunions locales ont été transformées en réunions support de paris nationaux : le nombre de courses Premium a augmenté de 75,4% sur la même période, passant de 5 056 à 8 867 ;
 - o l'offre globale du PMU et des nouveaux opérateurs (courses nationales, régionales, étrangères, spécifiques Internet) a augmenté dans des proportions encore plus importantes (+ 136,7% entre 2002 et 2011), notamment compte tenu du recours accru aux courses étrangères, passées de 59 en 2003 à 1881 en 2012 ;
 - o la forte augmentation du nombre de courses offertes aux paris PMU et des nouveaux opérateurs, avec les contraintes qui les accompagnent et leur traduction économique, a porté essentiellement sur les hippodromes régionaux (+ 130% au Galop, à titre d'exemple), si bien qu'en 2012, on comptait en province 810 réunions Premium sur un total de 1 146, Trot et Galop confondus ;
- l'augmentation des charges d'organisation des courses et des paris.

Le calendrier des courses en France en a donc été considérablement transformé, pour proposer aux parieurs aujourd'hui 365 jours de courses et trois à quatre réunions quotidiennes organisées partout en France, par la transformation de réunions locales le weekend en réunions nationales en semaine.

Grâce à cette forte densification du calendrier des courses et à la progression de l'offre qui en découle, 2012 a constitué la 15^{ème} année consécutive de croissance des paris hippiques, avec 9,7 Md€ d'enjeux hippiques pour le PMU. C'est également ce qui a permis aux Sociétés-Mères de proposer une politique volontariste d'augmentation des allocations sur les dix dernières années, augmentation annuelle constante en valeur absolue.

La réussite du modèle peut également se lire dans le rappel de la réalité suivante : la redistribution à destination de la filière (523 M€ d'encouragements versés en 2011), qui a progressé en euros courants de 39% pour le Plat, de 30% pour l'Obstacle et de 40% pour le Trot entre 2003 et 2011, s'est accompagnée de la création d'emplois directs : à titre d'exemple, dans la région Basse-Normandie, le nombre d'emplois dans la filière est passé de 7 000 à 12 000 en 12 ans. Dans son ensemble, la filière représente aujourd'hui 76000 emplois en France selon les statistiques établies par le Ministère de l'Agriculture.

Néanmoins, cette évolution qui a demandé d'importants investissements sollicite aussi fortement les hommes et les chevaux. Or, depuis 2008, on observe que les encouragements moyens par cheval ayant couru, en tenant compte de l'inflation et de l'évolution du SMIC, reculent légèrement (-2,21%) au Trot et au Plat, et stagnent à l'Obstacle (+0,24%)³.

On observe également que depuis 2008, la situation de nombreux professionnels de terrain est économiquement de plus en plus difficile. La rémunération de la filière se maintient en valeur absolue mais le constat est unanime : la croissance est beaucoup plus difficile à atteindre.

I.1.D. Le développement de l'offre s'est accompagné d'une politique de jeu responsable

Depuis 2004, le PMU a engagé une démarche « Jouons responsable », dans le réseau physique et en ligne, qui concrétise sa responsabilité sociale en prévenant les comportements de jeu excessifs. La démarche repose sur quatre piliers :

La formation des collaborateurs et du réseau :

- prévention auprès des titulaires de licence PMU :
 - o augmentation en 2012 de la formation à l'ouverture d'un point de vente (doublement du temps consacré au jeu responsable, notamment) ;
 - o sensibilisation annuelle de l'ensemble des titulaires ;
 - o mise en place de modules de formation sur Internet en 2012 ;
 - o lancement d'un jeu-concours « témoignez de votre expérience Jeu responsable »,
 - o élaboration et diffusion d'une nouvelle brochure (« Le Jeu responsable dans votre point de vente »)...
- sensibilisation des collaborateurs : mise à disposition d'informations sur l'intranet, formation des nouveaux arrivants, publication d'articles dans la newsletter « Enjeux PMU », formation du service client par SOS Joueurs à partir d'octobre 2013...

La prévention auprès des clients et du grand public :

- prévention auprès des clients sur les points de vente :
 - o renouvellement des campagnes dans le réseau en 2012 : définition d'une nouvelle approche autour de conseils pratiques, élaboration de brochures « Jouons responsable » (deux millions d'exemplaires distribués), diffusion de messages d'interdiction de jeu aux mineurs sur les bornes...
 - o lancement d'une grande campagne de prévention axée sur l'interdiction du jeu à crédit à partir de juin 2013 (élaboration d'une nouvelle brochure « Le pari à crédit c'est interdit », également distribuée à deux millions d'exemplaires...) ;

³ Le rapport reviendra plus en détail sur ces évolutions dans sa deuxième partie.

- prévention sur le site pmu.fr :
 - o logo « Jouons responsable » et « Parier c'est à partir de 18 ans » visibles sur chaque page du site ;
 - o modérateurs de jeu : autolimitation de d'approvisionnement, des mises et virements automatiques ;
 - o installation de mécanismes d'auto exclusion définitive et temporaire
 - o rubrique « Jeu responsable » (informations, contacts des partenaires) accessible depuis toutes les pages du site ;
 - o outil permettant aux parieurs d'évaluer leur consommation de jeu ;
 - o campagne e-mailing trimestrielle « Jeu responsable » auprès des parieurs ayant utilisé plus de deux fois les modérateurs de jeu en un mois (à la hausse comme à la baisse) depuis janvier 2013 ;
- prévention pour le grand public : signalétique (logo « Jouons responsable » et « Parier c'est à partir de 18 ans ») obligatoire dans les points de vente, foires et salons, et sur toutes les communications commerciales du PMU ;
- mise au point en 2013 d'une procédure de gestion des comportements excessifs par le service clients et les directions concernées.

Le soutien de la recherche :

- contractualisation et reconduite pour trois ans du partenariat avec SOS Joueurs, engagé depuis 2003 ;
- contractualisation et reconduite pour cinq ans du partenariat avec le Centre de Réflexion sur le Jeu Excessif (CRJE), engagé depuis 2007 ;
- soutien de la recherche médicale et de thèses.

Le partage d'expériences et le dialogue avec les parties prenantes : intensification du dialogue avec les partenaires et les autres opérateurs du secteur (Association des Paris Mutuels Européens - APME, groupe de travail du GESTE...).

Signalons enfin que l'augmentation de l'offre de courses, rendue nécessaire pour faire face aux défis de l'ouverture, ne constitue pas une menace majeure en terme de risque d'addiction, loin de là : d'abord, parce qu'il s'écoule le plus souvent un quart d'heure entre deux courses, ensuite parce que si l'on compte 32 courses par jour en moyenne en 2012, on reste loin des tirages d'Amigo.

I.1.E. Le développement de l'offre s'est accompagné d'une politique de lutte contre la fraude et le blanchiment d'argent

Des contrôles particuliers et réguliers sont réalisés dans le cadre de la surveillance de l'intégrité des paris hippiques par le PMU :

- **surveillance particulière du déroulement des courses au regard des enjeux enregistrés de manière permanente**, en liaison avec les sociétés de courses organisatrices, aux fins, le cas échéant, d'analyses spécifiques permettant de s'assurer de la régularité des courses ;

- **contrôle course par course afin de détecter d'éventuelles concentrations de mises sur certaines combinaisons de paris** ; cette alerte permet d'identifier, éventuellement avant le départ de la course, des paris atypiques au regard des combinaisons peu probables jouées ou de leurs lieux géographiques d'enregistrement, y compris pour les paris sur compte ; en cas de paris suspects, il est prévu d'alerter la société de courses concernée et de mettre les paris gagnants en paiement par chèques ou de les bloquer ;
- **nombreuses surveillances en temps réel** :
 - o des très grosses mises unitaires permettant une alerte entraînant le cas échéant, après analyse, celle de la société de courses concernée ;
 - o sur les chevaux déclarés non partants sur incident et permettant à un client d'obtenir un « faux gain » sans risques avant le blocage de l'enregistrement sur le système central ;
 - o identification des paris gagnants représentant un pourcentage important de la masse à partager du pari considéré aux fins d'analyse complémentaire (seuil couramment fixé à 10 %) ;
- **ces surveillances sont complétées par des analyses** :
 - o a posteriori des variations de cotes à la baisse importantes ;
 - o des habitudes de jeu (discipline, types de paris, combinaisons, entraîneurs et jockeys privilégiés,...), dans la durée, des gros parieurs qui ont des taux de retour importants ;
 - o des enjeux et gains sur les courses auxquelles ont participé les chevaux déclarés officiellement positifs à une substance prohibée ;
 - o de tout gain supérieur à 100 k€ afin de s'assurer de sa présence sur le support de preuve, du détail du pari, de l'heure de validation au regard de l'heure du départ de la course, de l'heure de tirage du Numéro+ pour le Quinté + ;
- **enfin, le PMU et PMH ont mis en place toutes les recommandations de TRACFIN relatives à la circulation des espèces** :
 - o repositionnement de la carte PMU spécifiquement dans le réseau des points de vente afin d'améliorer la traçabilité des joueurs en compte dans le réseau ;
 - o mise en place d'un site Internet dédié aux clients du réseau pour le suivi de leur activité carte et ne permettant pas de jouer en ligne ;
 - o abaissement du seuil de paiement par chèque à 3.000 € sur tous les paris de la gamme au lieu de 5.000 € uniquement pour les Tiercé, Quarté, Quinté+ comme jusqu'à présent.

I.1.F. La régularité des courses, une préoccupation constante des Sociétés-Mères

Parmi les missions de service public confiées aux sociétés de courses par le décret n° 2010-1314 du 2 novembre 2010 figurent la régulation des courses et de la filière et le soutien à la lutte contre le dopage. Ainsi, les Sociétés-Mères :

- élaborent les codes des courses, soumis pour approbation au Ministre chargé de l'agriculture ;
- délivrent les autorisations de faire courir, d'entraîner, de monter, de driver ou de percevoir les primes à l'élevage ;
- assurent le contrôle de la régularité des courses en veillant au respect des prescriptions des codes, disposant d'un pouvoir de sanctions disciplinaire et pécuniaire ;
- mènent des activités d'intérêt général en matière de lutte contre le dopage et financent les contrôles biologiques et la recherche.

Comme souligné p. 25, une part importante de leurs ressources est affectée à cet objectif de protection de l'intégrité, qui conditionne la confiance des parieurs et donc leur avenir (à titre d'exemples, le contrôle anti-dopage et le laboratoire des courses hippiques ont nécessité un financement de 9,7 M€ en 2013).

I.2. DES EVOLUTIONS MENACENT LA PERENNITE DE L'ECOSYSTEME HIPPIQUE

Les difficultés rencontrées par les professionnels depuis 2008, relevées plus haut, trouvent leur explication dans deux types d'évolution : un environnement juridico-économique bouleversé, une augmentation des charges aujourd'hui plus rapide que celle des encouragements.

I.2.A. Bouleversements structurels de l'environnement économique et juridique

L'ouverture du marché des jeux en ligne a constitué une des évolutions majeures de l'Institution ces dernières années et a entraîné une déstabilisation qui, si elle n'apparaît pas avec évidence au premier regard, n'en est pas moins profonde.

La loi du 12 mai 2010⁴ a renforcé la responsabilité des Sociétés-Mères dans l'organisation des courses en redéfinissant les missions de service public leur incombant, tout en ouvrant le marché des paris hippiques en ligne (en mutuel), des paris sportifs (à cote fixe) et du poker.

Le PMU opère sur les trois marchés, et inversement plusieurs nouveaux opérateurs proposent une offre de paris hippiques : l'ARJEL recensait un total de 22 opérateurs de jeux en ligne (paris sportifs, paris hippiques, poker) fin 2012, et de 8 opérateurs hippiques, dont deux opéraient illégalement auparavant et étaient donc déjà présents sur le marché.

Certes, la situation des professionnels de la filière hippique en France reste enviable si on la compare à celle d'un certain nombre de pays voisins, dans lesquels les courses ont subi une grave crise dans les années passées

⁴Loi n° 2010-476 du 12 mai 2010 relative à l'ouverture à la concurrence et à la régulation du secteur des jeux d'argent et de hasard en ligne

(Allemagne, Italie, Belgique...). Certes, la filière hippique française dispose de puissants atouts, dont plusieurs ont été rappelés dans les pages qui précèdent. Pour autant, si l'ouverture constitue une opportunité de développement, elle présente aussi un risque important pour les ressources de la filière, compte tenu de plusieurs éléments décrits ci-après.

Tout d'abord, la redevance de 8% sur les enjeux des paris hippiques en ligne due par les nouveaux opérateurs de paris hippiques aux sociétés de courses et prévue par la loi de 2010 n'est toujours pas versée. Garantissant un juste retour financier à la filière hippique dont les paris sont la source essentielle de financement, elle avait conditionné le soutien de l'Institution au projet de loi. Après avoir manifesté son ouverture au principe de cette redevance, la Commission Européenne a bloqué son entrée en vigueur. Elle a finalement accepté, le 19 juin 2013, le versement d'une redevance, mais à un niveau bien plus faible (5,6%) : le différentiel attendu est de 4 à 5 M€ annuels et s'amplifiera avec la progression de la part de marché des paris en ligne. En effet, si ceux-ci atteignaient 25% (ils sont aujourd'hui autour de 12%), le manque à gagner pour l'Institution sera doublé (soit entre 8 et 10 M€ annuels).

L'État doit maintenant la mettre en place le plus rapidement possible afin de la substituer au dispositif transitoire actuellement en vigueur dont le maintien sur 2013 pénalisera la filière hippique à hauteur de 16 M€. Si la situation se prolongeait, cela constituerait un double risque :

- de pression supplémentaire à la baisse de la marge pour l'activité hippique et l'activité de paris, au détriment de la filière, des opérateurs et de tous les emplois qui en dépendent ;
- pour le principe de solidarité qui fonde la filière hippique et l'écosystème qui la lie aux paris et aux parieurs.

Une solution d'urgence, bienvenue à l'époque, provisoire et financièrement neutre pour l'État, a été mise en place par la loi de finances pour 2011 afin de compenser ce manque à gagner :

- le prélèvement public sur les enjeux des paris hippiques, de 7,5% depuis la loi de 2010 (5,7% pour le budget général, 1,8% de prélèvements sociaux), a été ramené à 6,4% (4,6% pour le budget général et toujours 1,8% de prélèvements sociaux) ;
- la redevance de 8% est versée sous la forme d'une taxe du même taux par les opérateurs en ligne, directement au budget de l'État.

Cette compensation était censée assurer temporairement une neutralité financière relative pour la filière hippique mais présente trois limites importantes :

- elle n'assure le financement de la filière qu'à la condition que le PMU maintienne sa part de marché, les autres opérateurs n'y contribuant pas ;
- elle se traduit malgré tout par une hausse des prélèvements, puisque tant que la taxe affectée n'est pas mise en place au profit de la filière, la fiscalité sur les paris hippiques est de 6,4% dans le réseau physique et de

14,4% sur Internet, alors que le réseau physique recule (-2% en 2012) et qu'Internet progresse (+11% en 2012 pour pmu.fr) ; en 2012, le prélèvement supplémentaire de fiscalité par rapport au plan initial a été de 8M€ (après une année équilibrée en 2011 et un surplus en faveur de la filière en 2010) ;

- elle ne fait pas des nouveaux opérateurs des partenaires de la filière, alors que c'était un des principaux objectifs de la loi d'ouverture (pour l'heure, ils proposent des paris sur des courses sans reverser un centime à leurs organisateurs) : le principe de solidarité « du cheval au pari et du pari au cheval » n'est plus respecté.

Historiquement, l'Institution et l'État, conscients de leurs intérêts réciproques, ont toujours veillé à évoluer dans le même sens, en concertation. La situation actuelle, déséquilibrée au détriment de l'Institution, est inédite et traduit un basculement aux impacts négatifs pour les deux parties. Les résultats du PMU en 2012 ont fait apparaître une hausse des prélèvements au bénéfice de l'État (+1%, de 983 M€ à 991 M€) et une diminution des ressources de la filière (-1,3%, de 876 M€ à 865 M€).

Deuxième évolution : l'augmentation de la TVA au 1^{er} janvier 2013. Après la condamnation de la France par la Cour de Justice de l'Union Européenne (CJUE) le 8 mars 2012, les charges pesant sur les propriétaires sont lourdement aggravées depuis 1^{er} janvier 2013 par le changement du taux de TVA applicable à la filière hippique.

Elle s'est traduite par une augmentation mécanique des charges de 14,1 points, après le relèvement du taux réduit de 5,5% à 7% puis au taux normal de 19,6%, pour 70% des propriétaires ; pour les acheteurs non assujettis de chevaux, la hausse a été de 17,5 points, puisqu'ils étaient au taux de 2,1% !

Troisième bouleversement juridico-économique : les paris hippiques doivent désormais faire face à la concurrence nouvelle des paris sportifs. Celle-ci est accentuée par le fait qu'avant même l'ouverture, les paris hippiques étaient déjà « matures » et les parieurs plus âgés que les parieurs sportifs ou les joueurs de poker en ligne. A titre d'illustration, une enquête ARJEL de mars 2013 sur la sociologie des joueurs en ligne montre que les parieurs sportifs représentent la population la plus jeune, avec près de 60% de joueurs de moins de 35 ans (même tendance pour le poker), alors que les parieurs hippiques en ligne sont généralement plus âgés : près de la moitié a entre 35 et 55 ans. Or, alors que 61% des répondants à cette enquête sont des parieurs sportifs, 53% des joueurs de poker et 32% des parieurs hippiques, seule une petite moitié d'entre eux (47%) pratiquent plus d'une activité ; parmi eux, un tiers pratiquent notamment les paris hippiques.

La tendance est la même pour les parieurs offline : les moins de 35 ans représentent 25% pour le PMU, 51% pour Parions Sport de la FDJ. Inversement, les plus de 50 ans représentent 47% au PMU contre 21% pour Parions Sport.

Or, le vivier des parieurs hippiques est une clé de l'avenir, puisque dans le cas des paris hippiques, ce sont eux qui font vivre la filière entière.

En réalité, la loi de 2010, en ouvrant le marché des paris hippiques, des paris sportifs et du poker sur Internet, a donné une nouvelle acuité à des problématiques auxquelles l'Institution des Courses était déjà plus ou moins confrontée :

- une érosion de la population de ses parieurs(en 2007, 13% des français déclaraient parier au moins une fois par an au PMU, ils sont aujourd'hui 10%), qui peut désormais se traduire par un risque de fuite vers les autres jeux, proposés en ligne ou en dur, la FDJ ayant considérablement augmenté son offre sur son réseau : multiplication des tirages Euromillion (passé à deux tirages par semaine), renforcement de l'attractivité du Loto (passé à trois tirages par semaine), explosion des paris sportifs (+ 84% depuis 2010)... ;
- une concurrence forte des autres jeux auprès des jeunes parieurs, les plus présents sur Internet, mais qui auraient pu contribuer à renouveler la population des parieurs hippiques ; cette concurrence s'explique notamment par la nouveauté et la simplicité des paris sportifs à la cote, proposés sur des sports médiatiques, qui attirent particulièrement les jeunes ;
- plus généralement, une exacerbation de la concurrence des courses hippiques avec les autres sports et loisirs, et des paris hippiques avec les paris sportifs.

Dans un marché ouvert, compte tenu du différentiel de prélèvement entre les paris hippiques et les paris sportifs, les opérateurs tendent à privilégier les paris sportifs, plus rentables, car sans obligation de financement de filière, tandis que les parieurs sont attirés par la nouveauté et les opportunités des paris sportifs.

C'est d'ailleurs ce que montrent plusieurs exemples d'ouverture mal maîtrisée chez nos voisins européens. Ainsi, en Italie, alors que les paris sportifs explosent, la part des paris hippiques est passée de 15% à environ 1% en 15 ans : en 2012, sur le marché global des jeux (en dur et en ligne) qui représente 88 Md€, les paris hippiques ont pesé moins de 1 Md€d'enjeux.

Or, la filière courses bénéficie également à l'ensemble des filières cheval. Au-delà des contributions directes du Fonds EPERON et de la chaîne Equidia, elle contribue au maintien d'un réseau de compétences équines sur tout le territoire, qui profite à l'ensemble du monde du cheval : vétérinaires, maréchaux-ferrants, selliers et bourreliers, industries alimentaire, agricoles (fourrage, avoine), pharmaceutique, vestimentaire, transport de chevaux...

Quatrième évolution qui impacte le modèle hippique : il souffre d'une concurrence à armes inégales sur le pari avec la Française des Jeux (FDJ). La loi a laissé à la FDJ le monopole de l'organisation de paris sportifs dans son réseau « en dur », alors qu'elle n'est pas contrainte - contrairement au PMU - à l'objectif de financement d'une filière.

Or, c'est sur le réseau en dur, bénéficiant d'une offre de paris plus importante (à titre d'exemple, le pari à handicap a longtemps été autorisé sur le réseau « en dur » mais interdit online), que le pari sportif a fortement augmenté, générant

des ressources qui échappent totalement à l'Institution, le PMU n'étant autorisé à proposer des paris sportifs qu'en ligne.

Dans le même temps, l'attractivité du réseau de points de vente FDJ a été soutenue par l'État, à travers une augmentation de leur commission de 0,2%, la portant à 5,2% des ventes des jeux de grattage et tirage, un montant bien plus important que celle des points de vente PMU (en moyenne 2% des enjeux PMU qu'il a enregistrés).

De plus, la FDJ a un budget communication de 50% supérieur à celui du PMU. Au total, la FDJ a profité d'une ouverture de marché qui s'est faite sur ses relais de croissance et a indirectement bénéficié dans son réseau de points de vente de l'essor publicitaire et marketing des paris sportifs. Le PMU a vu, lui, le marché s'ouvrir sur son cœur d'activité.

Cela s'ajoute à la forte baisse du nombre de cafés hôtels restaurants (CHR) et buralistes ces dernières décennies en France (200 000 en 1960 37.000 en 2011), souvent confrontés à de fortes difficultés économiques : en 6 ans, ils ont perdu 40% de leur rentabilité. Les nouveaux réseaux ouverts par le PMU pour compenser cette baisse n'ont pas encore pris le relais.

Enfin, dernière évolution plus globale, ***la crise économique et financière a aggravé les risques de récession de l'activité*** en impactant le budget des parieurs (baisse du panier moyen) et la santé financière des points de vente (augmentation des fermetures). Elle se traduit dès cette année par un fort retournement de tendance et une baisse du produit brut des paris (recul de 3% des enjeux hippiques en France au premier trimestre 2013 par rapport à 2012, après une baisse de 1,1% en 2012), qui risque de se poursuivre dans les années à venir.

I.2.B. Protocoles État-filière : un équilibre historique indispensable

L'État et l'Institution des Courses ont matérialisé leur partenariat par plusieurs protocoles successifs visant à acter leurs engagements réciproques et à définir les moyens de gestion de l'Institution, **dans une relation équilibrée au bénéfice de toutes les parties.**

Le premier, signé en décembre 1992, couvrait la période allant de 1993 à 1997. L'Institution des Courses s'engageait :

- au rééquilibrage Trot/Galop : nombre d'événements réparti de manière à produire une égalité de ressources entre les deux spécialités ;
- à encadrer l'augmentation des encouragements à l'élevage ;
- à rapprocher les sociétés de courses de galop (ce qui donnera le GIE Galop) ;
- sur des économies (fermeture d'un hippodrome) ;
- sur des objectifs de réduction des naissances au Trot.

En contrepartie, l'État s'engageait :

- à prendre en charge les plans sociaux du PMU et du PMH ;
- à régler le niveau de la fiscalité ;

- à soutenir par une subvention d'équilibre les efforts attendus des Sociétés-mères ;
- à instaurer une aide à l'élevage au Galop (30 MF).

Un avenant au protocole précédent est intervenu en octobre 1994, redéfinissant la gouvernance des Sociétés-Mères, achevant la fusion des sociétés de courses de galop (fin du GIE Galop et création de France Galop). De son côté, l'État redéfinissait la fiscalité et s'engageait à prendre en charge 50 % de la restructuration de l'outil informatique du PMU (Pégase).

Le protocole suivant a été signé le 28 décembre 1995 et couvrait la période 1995-1998. Il prorogeait le protocole précédent et son avenant. Les Sociétés-Mères s'engageaient :

- à ne pas présenter de budget en déficit ;
- à indexer l'évolution de leurs charges d'exploitation (PMU et PMH inclus) sur l'évolution des enjeux au cours de l'année précédente ;
- à ouvrir les négociations sur les ARS.

L'État, quant à lui, s'engageait à modifier la fiscalité et redéfinissait la gouvernance du PMU.

Il n'y a pas eu de protocole pour les années 1999 et 2000. Toutefois, l'État a prolongé l'aide financière aux Sociétés-Mères pour chacune des deux années (280 MF) en créant un différentiel entre le Trot (85 MF) et le Galop (165 MF + 30 MF).

Le protocole suivant a été signé le 14 février 2001 et couvrait la période 2001-2003. L'Institution se fixait les engagements suivants :

- indexation des encouragements sur l'évolution des enjeux du PMU de l'année précédente et des charges d'exploitation (hors encouragements et amortissements) sur l'inflation majorée de la moitié de la croissance du PIB ;
- un mandat de gestion était donné au PMU pour mener la négociation sur les ARS ;
- priorité donnée aux investissements sur les hippodromes et à la lutte contre l'utilisation des produits prohibés ;
- poursuite de la réduction des naissances (pour le Trot).

L'État acceptait alors :

- de baisser de 4 points la fiscalité sur les enjeux simples dont 3 points à sa charge et un point à la charge de l'Institution ;
- de maintenir la répartition des ressources des Sociétés-Mères, en entérinant, cette fois dans un protocole, le différentiel Trot/Galop ;
- de prendre en charge le second plan social du GIE (limité à 37 personnes et 40 MF).

Le dernier protocole a été signé le 15 novembre 2004 et couvrait la période 2004-2007. Ses trois objectifs : favoriser le développement maîtrisé, équilibré et durable de l'Institution, poursuivre sa modernisation et consolider les acquis éthiques. Le rôle des Sociétés-Mères (distribution des encouragements à l'élevage) et de la FNCF (fonds commun) a été renforcé par la simplification des circuits financiers, imposée notamment par la mise en œuvre de la LOLF. Dès 2006, la FNCF est devenue attributaire d'un prélèvement propre versé

jusqu'alors sur un compte spécial du Trésor, supprimé. L'État et l'Institution étaient d'accord pour approfondir leur partenariat dès 2007 en répartissant entre eux le produit brut des paris en fonction d'un ratio constant.

Les autres engagements qu'il fixait étaient les suivants :

- limitation à 5% par an de l'évolution des encouragements ;
- réaffirmation de la politique d'élevage au Trot ;
- priorité donnée à la réforme des ARS ;
- présentation d'un plan de relance du PMH;
- instauration du Fonds Éperon pour le financement de projets intéressant le cheval ;
- autorisation d'une aide sociale en faveur des professionnels du Trot.

La réforme des ARS a donné lieu depuis 2007 à des propositions de l'Institution mais faute d'accord avec les tutelles, n'a pu être mise en œuvre à ce jour.

Depuis 2007, dans le cadre de la préparation du projet de loi d'ouverture des paris en ligne sous pression de la Commission Européenne, il n'est pas apparu nécessaire d'établir de nouveaux protocoles.

Ces dernières années, le dialogue Institution-État n'a pas été concrétisé dans un protocole, et l'équilibre devient plus précaire, au détriment de l'Institution :

- le dispositif transitoire mis en place par l'État pour compenser le non-versement de la redevance due par les opérateurs de paris hippiques aux sociétés de course se traduit par un manque à gagner pour l'Institution, multiplié par deux entre 2012 et 2013 (passé de 8 M€ à 16 M€, soit un déficit cumulé de 24 M€) ;
- après deux très bons exercices, le reversement du PMU à la filière a diminué de 1,3% entre 2011 et 2012 (passé de 876 M€ à 865 M€) et diminuera encore en 2013 (849 M€ attendus) ; parallèlement, le reversement du PMU à l'État a augmenté de 1% entre 2011 et 2012 (passé de 983 M€ à 991 M€).

I.2.C. Une augmentation des charges qui précarise de nombreux professionnels

La hausse des coûts externes, aujourd'hui supérieure à celle des allocations (3% par an), pose doublement problème : elle contribue à rompre l'équilibre économique interne de la filière et rend la lutte contre la concurrence internationale difficile, d'autant que la main-d'œuvre -évidemment non délocalisable - est en France particulièrement chère.

Cet alourdissement des charges qui pèsent sur les structures de la filière hippique, souvent des PME, est sensible sur plusieurs chapitres :

- l'augmentation des charges liées particulièrement au sport hippique; à titre d'exemples :
 - o le coût de l'alimentation des chevaux, qui représentait 7% des frais généraux en 2010, est composé pour sa plus grande partie par le prix de l'avoine ; or, celui-ci a été multiplié par trois depuis lors, le foin et la paille connaissant également de fortes hausses ;

- le poids des coûts de transport (véhicules, essence, péages...), d'autant plus lourd que l'augmentation du nombre de courses Premium, très mobilisatrices, et le fait qu'elles soient de plus en plus souvent organisées dans les régions, augmentent les déplacements : à titre d'exemple, au Galop, le nombre de réunions Premium est passé, de 2007 à 2011, de 211 à 332 ;
- le poids du coût de la main-d'œuvre, l'élevage et l'entraînement en nécessitant beaucoup : pour le seul entraînement, on compte un ratio de 4 chevaux par salarié au Galop (10 481 chevaux à l'entraînement en 2011) et de 10 au Trot (17403 chevaux à l'entraînement en 2011); dans ces activités à caractère souvent agricole, l'application des 35h ne va pas non plus sans difficultés.

I.3. PROTEGER L'INTEGRITE DES COURSES DE NOUVELLES MENACES

Avec l'avènement des jeux en ligne, le plus souvent d'abord illégaux, de nouveaux risques sont apparus pour les filières. C'est d'ailleurs notamment pour tenter d'endiguer l'offre illégale et de préserver les ressources de leurs filières que plusieurs pays ont ouvert leur marché des jeux.

Ces risques ont été identifiés par la Commission Européenne, qui en a fait une priorité de son plan d'action annoncé en novembre 2012 (intégrité, lutte contre le blanchiment d'argent, protection des consommateurs) :

- intégrité du sport : trucage des courses, des jeux, etc. ;
- dopage (des chevaux, des jockeys) ;
- santé animale : médication, transport, cravache... ;
- protection des parieurs par un socle harmonisé de principes de protection, notamment pour les populations les plus vulnérables (mineurs...) ;
- risques de blanchiment d'argent ;
- risques d'addiction...

Une part importante des ressources des sociétés de courses est affectée à cet objectif de protection de l'intégrité. A titre d'exemple, en 2013, le contrôle anti-dopage et le laboratoire des courses hippiques, dépendant de la FNCF, ont nécessité un financement de 9,7 M€. Cette mission fait partie de leurs missions de service public et conditionne leur avenir. En effet, la conséquence d'une mauvaise gestion des risques serait en effet, in fine, financière pour les filières : elles sont impactées directement par toute baisse d'activité des paris hippiques due à des activités frauduleuses (désaffection des parieurs, transfert vers d'autres types de jeux, etc...).

Au terme de cette première partie, il apparaît que la filière hippique française dispose, du fait de son organisation solidaire et de la solidité de ses outils de financement, à commencer par le PMU, d'atouts sérieux pour envisager l'avenir avec confiance. Pour autant, les évolutions enregistrées ces dernières années commandent de se projeter à moyen et à long terme, d'identifier dès aujourd'hui les moyens d'assurer le développement d'un écosystème qui a produit des résultats remarquables.



II. LES DEFIS ECONOMIQUES DE LA FILIERE HIPPIQUE

Les travaux du Comité Stratégique se sont appuyés sur trois audits approfondis de l'Institution des Courses:

- un audit sur les revenus des Sociétés de courses et de la filière hippique ;
- un audit sur les coûts de la filière hippique ;
- un audit économique des entreprises d'entraînement et d'élevage en France.

Sans entrer dans le détail de ces audits, il importe ici de présenter les points clés qui ont nourri les préconisations exposées en partie III.

II.1.GRANDS AGREGATS DE LA FILIERE : LES CHARGES PRENNENT UNE PART CROISSANTE

Les grands agrégats de la filière pour 2011, issus des chiffres publiés par de nombreux organismes (Sociétés-Mères et organismes rattachés – GIE PMU, GIE PMH, GTHP, AFASEC, etc., Fédération, IFCE), font ressortir quelques grands enseignements intéressants (voir tableaux en annexe 1) :

- **le taux d'imposition fiscal et social est exceptionnellement élevé, à 63%** (1 017 M€) sur un « excédent » de 1 603 M€ (2 475 M€ de marge brute moins 940 M€ de charges) ; il représente 40% de la marge brute ;
- alors que seul un quart des propriétaires sont assujettis à la TVA (les « propriétaires-intervenants », souvent les plus importants), **l'application d'un taux de TVA normal s'est traduite par une augmentation du prix de revient des chevaux de près de 15%** pour les propriétaires non assujettis ; un cycle récessif est engagé qui va impacter le marché des paris hippiques et les recettes fiscales de l'État ; l'Institution propose l'assujettissement des propriétaires non professionnels, faute de quoi le changement de taux de TVA (68 à 70 M€ par an, non budgétés dans la LFI 2013) se traduira mécaniquement et à court terme par :
 - o la disparition d'environ un quart des petits propriétaires (950 pour le seul Galop sur un effectif total de 4694) ;
 - o la diminution de 1500 à 2000 du nombre de chevaux à l'entraînement, la suppression de 500 emplois directs, la réduction du nombre du nombre de partants dans les courses ;
 - o une baisse de 350 à 400 M€ du chiffre d'affaires des paris hippiques et une perte fiscale de plus de 50 M€ ;

- les apports des propriétaires, au nombre de 4 549 au Trot et de 4675 au Galop en 2011⁵ jouent un rôle capital :

APPROCHE CONTRIBUTION PROPRIETAIRES 2011⁶ (en M€)	GALOP	TROT
Allocations (en M€)	177,04	231,40
Prime propriétaire (en M€)	38,39	0
TOTAL	215,43	231,40
% revenant aux propriétaires	76,50%	76,70
GAINS PROPRIETAIRES	164,80	177,48
NOMBRE DE CHEVAUX DIFFERENTS AYANT COURU	15 159	16 524
plat (10 973) + obstacle (5 693) – chvx couru plat/obstacle (1 507)		
FRAIS DE PENSION / CHEVAL (en €)	25 000	17 500
FRAIS DE PENSION (en M€)	378,98	289,17
CONTRIBUTION PROPRIETAIRES (en M€)	214,17	111,69
CONTRIBUTION PROPRIETAIRES / CV NON QUALIFIES	0,00	115,00
TOTAL	214,17	226,69

- le tableau montre qu'en ne retenant que la couverture des frais de pension (autour de 25 000 € par an au Galop, de 17 500 € par an au Trot), leur valorisation s'élève à 214,17 M€ pour le Galop et 226,69 M€ pour le Trot, pour un total de 440 M€ par an environ, soit nettement plus que les gains qui leur sont reversés (342,28 M€ à destination des propriétaires) : **le propriétaire est bien le premier moteur de la filière hippique**, d'autant plus si l'on prend en compte les investissements que représentent l'achat des chevaux (30 000 € par an, Trot et Galop confondus, soit 150 à 200 M€ par an) et la participation aux courses (600 à 700 M€ par an de coûts d'exploitation) ; les recommandations de l'Institution des Courses prendront en compte ce fondamental ;
- **les apports extérieurs complémentaires aux revenus des paris sont très faibles** (de l'ordre de 2%), en y incluant l'apport des bénévoles, dont le nombre est estimé à 6000 et la valorisation à 14M€ ; le Comité Stratégique souligne en revanche l'importance, dans un contexte associatif à but non lucratif, du bénévolat dans l'équilibre de la filière, pour :
 - o l'organisation des réunions de courses sur de nombreux hippodromes (préparation des pistes et des installations, sécurité, accueil du public, etc.) ;
 - o le corps des commissaires de courses qui assurent la régularité et la sincérité des courses, et dont les fonctions sont exercées à titre gratuit ;
 - o la gouvernance des sociétés de courses, dont les Sociétés-Mères: dirigeants, administrateurs et membres des différents collèges ;

⁵ Propriétaires ayant fait courir en France en 2011 (sources SECF, France Galop)

⁶ Source : rapport PrimExpert – Février 2013

- **la contribution de la filière des courses à celle du cheval de sport s'élève à 12 M€** via les deux Fonds EPERON (« Encouragement aux Projets Équestres Régionaux Ou Nationaux »), auxquels on peut ajouter 3,5 M€ de coût marginal supplémentaire de la chaîne Equidia Live, dédiée au cheval hors courses ;
- **les apports des collectivités locales sont estimés à 8 M€ par an**, selon une étude la Fédération Nationale (soit le tiers des apports du Fonds Commun aux Sociétés Régionales, de 25 M€) ; ils signent la reconnaissance du rôle social d'animation locale des courses ; pour mémoire, le « prélèvement hippodromes » en place depuis 2010 apporte plus de 10 M€ par an aux collectivités ;
- la densification du programme de courses opérée ces dernières années s'est traduite par une augmentation mécanique des charges pour les sociétés de courses ;
- **les charges liées à la télévision ont représenté en 2011 70 M€ pour l'Institution (dont 36 M€ pour Equidia), soit un quart des variations des charges globales** : elles couvrent aussi bien les accords de diffusion (France 3, l'Équipe 21) que la production d'images par le GTHP et le fonctionnement des deux chaînes Equidia Live et Equidia Life ; l'Institution des Courses souligne l'importance de la mise à disposition du public et du réseau des points de vente des images des courses hippiques, qui représentent donc un investissement ; cependant, elle observe aussi une forte tendance à la hausse de ces charges ces dernières années, dont les explications sont multiples, même si un plan initié par les Sociétés-Mères a d'ores et déjà permis de réaliser 5M€ d'économies en 2012 (cf. infra, chapitre III.2.B).

A la lecture de ces données qui mettent en évidence une progression rapide des charges de l'Institution, plusieurs risques principaux menacent l'intégrité future de la filière.

Les risques sont d'abord « systémiques » et touchent au modèle même de la filière :

- **le risque d'un « effet de ciseau » entre la diminution des recettes liées aux paris hippiques**, érodées par la montée en puissance des paris sportifs notamment, **et la poursuite de l'augmentation des charges** de l'Institution : à terme, les encouragements seraient en risque, alors qu'ils constituent la raison d'être de l'Institution et que leur recul ne peut pas être une option ;
- **la fragilité du recrutement des futurs propriétaires**, premier moteur du système ;
- **la poursuite de la baisse de fréquentation des hippodromes**, déjà engagée (à titre d'exemple, la fréquentation des hippodromes de France Galop est passée de 460 796 entrées en 2007 à 390 467 en 2011, soit un recul de 15% environ).

In fine, un cercle récessif serait engagé : augmentation des charges, entraînant une diminution du nombre de propriétaires et de partants, générant moins de recettes pour l'État et l'Institution, qui ne pourra plus soutenir au même niveau les professionnels des courses...

En partie conséquence des premiers, **les risques économiques suivants** doivent également être pris en compte :

- **une aggravation potentielle du déficit des centres d'entraînement** en cas de recul du nombre de chevaux ;
- **la nécessité de prélever sur les réserves** enregistrées jusqu'en 2011 pour financer l'augmentation des allocations, compte tenu des investissements à venir (du PMU, notamment) et du déficit conjoncturel ; or, ce n'est pas un modèle soutenable ;
- **le dépassement à terme du niveau des prestations du régime réglementaire ARS par rapport au montant des gains non réclamés**, compte tenu de la progression des paris sur comptes, et de la demande de l'URSSAF de requalification des gains non réclamés en avantages en nature soumis aux cotisations sociales, qui génèrerait un surcoût de 20 M€.

II.2. STRUCTURES COMMUNES DE LA FILIERE : LES DERIVES NECESSITENT DES AJUSTEMENTS

Les principaux risques identifiés concernant les structures communes (Fédération, AFASEC, ORPESC, PMH, GTHP...) sont les suivants :

- un déficit structurel du PMH ;
- une pression à la hausse des charges liées à la diffusion et à la production d'images ;
- un risque d'augmentation des charges de l'AFASEC pour les Sociétés-Mères (baisse de la part des gains non réclamés et diminution des subventions publiques).

Ces risques font l'objet de développements spécifiques dans le troisième chapitre du présent rapport.

II.3. SOCIETES DE COURSES REGIONALES : DES ACTEURS-CLES A LA PRODUCTIVITE INEGALE

Les audits réalisés pour le Comité Stratégique font apparaître les tendances suivantes :

- une fréquentation des hippodromes globalement en baisse (- 15% au seul Galop entre 2007 et 2011) ;
- une diminution des enjeux PMH, compte tenu de la baisse de fréquentation des hippodromes et de la concurrence des paris hors hippodromes (réseau PMU et Internet) ;

- la délocalisation et la concentration des réunions Premium, financées par l’Institution : la moitié environ des sociétés régionales organise moins de huit réunions par an, 30 hippodromes concentrent 83% des réunions Premium et sont géographiquement répartis dans toutes les régions, ce qui induit une pression à la hausse des frais de production d’images ;
- ... le tout induisant une faible productivité de certains hippodromes dont les coûts de fonctionnement sont importants par rapport à un nombre limité de réunions ;
- pour autant, les hippodromes restent un élément-clé de la santé et de la légitimité des courses : animation locale, recrutement des futurs propriétaires, proximité commerciale avec les parieurs, respect de la mission d’aménagement du territoire...

II.4. PMU : TROUVER DE NOUVEAUX MOTEURS DE CROISSANCE

Les Sociétés-Mères demeurent très attachées au PMU, qui a fait preuve de son efficacité, et au statut de GIE créé par les sociétés de courses. Ce statut découlant du caractère associatif de l’Institution des Courses ne saurait être remis en cause dans son principe.

En 2012, le PMU est le leader en France du marché online, toutes activités confondues (hippique, sportif, poker), avec 40% de parts de marché et devrait atteindre l’équilibre financier sur cette activité en 2013. Globalement, l’Institution des Courses peut se satisfaire de la stratégie de diversification de son activité qu’elle a choisie lors de l’ouverture du marché des jeux en ligne. En 2012, les enjeux hippiques ont crû de 0,5%.

Toutefois, il faut relever que les enjeux hippiques en France ont diminué de 1,1% en 2012 (compensés par la croissance des enjeux de parieurs étrangers), cette tendance étant forte dans le réseau de points de vente « en dur » (-2% des enjeux) alors que la part du online (à la marge plus faible) progresse quant à elle de 11%.

La poursuite de la croissance de l’offre de courses devenant quasi impossible, sans accompagnement par l’Institution des Courses du plan stratégique du PMU (cf. ci-dessous), son résultat net baissera, au détriment de la filière.

L’ouverture du marché en 2010 s’est traduite par une forte augmentation des charges du PMU pour faire face à l’arrivée de la concurrence et à la diversification de son activité : investissements en informatique, en marketing et en relation client étaient nécessaires pour ne pas manquer le tournant de l’ouverture. Entre 2010 et 2011, les charges d’exploitation du PMU sont passées de 562 M€ à 604,9 M€. La part de ces charges d’exploitation rapportée à la marge brute était de 25% en 2011 : 604,9 M€ sur 2 475 M€.

Le résultat net, à 865 M€ en 2012, est en recul de 1,3% par rapport à 2011 (876,2 M€)⁷, notamment du fait du déséquilibre croissant du régime fiscal transitoire et malgré un gel des charges.

⁷ 2010 : 791 M€ / 2009 : 731 M€

Le plan à moyen terme initial établi par le PMU en mars 2013 prévoit un résultat net, selon les hypothèses de croissance⁸ et de fiscalité, entre 790 et 819 M€ en 2015, du fait :

- de la stagnation de la marge brute ;
- de l'augmentation des charges ;
- de la poursuite de la dérive des prélèvements supplémentaires compte tenu de la croissance de l'activité sur Internet.

en M€	2012	2013 (estimé)	2014	2015
<u>Hypothèse haute</u>				
Fiscalité actuelle	864,9	846,1	804,9	805
Fiscalité 7,5% + redevance 8%		847,7	813,6	819,3
Fiscalité 7,5% + redevance 5,6%		843,5	809	814,3
<u>Hypothèse médiane</u>				
Fiscalité actuelle	864,9	846,1	796,7	790
Fiscalité 7,5% + redevance 8%		847,7	806	805,7
Fiscalité 7,5% + redevance 5,6%		843,5	801,3	800,7

Depuis, ce plan à moyen terme a été révisé et prolongé afin de définir une nouvelle trajectoire financière jusqu'en 2017. Ces prévisions conduisent à une diminution du résultat des Sociétés-Mères et aboutissent, selon le niveau de fiscalité retenu, **à un déficit cumulé de 2013 à 2017 entre 32 et 264 M€.**

Parmi les défis auxquels le PMU devra répondre :

- **Les enjeux hippiques en France, « en dur » et « en ligne » confondus, sont en décroissance de 1,1% en 2012** (tendance confirmée sur les trois premiers mois de 2013, avec -3% par rapport à la même période de 2012). Cette évolution est contrastée : le recul en 2012 a été de 2% dans le réseau physique, alors que les enjeux en ligne progressent de 11%. Globalement, le taux de pénétration en France du pari hippique est en baisse constante : en 2007, 13% des français

⁸ Hypothèse haute : stabilisation de la situation économique générale en 2014, reprise de la croissance en 2015. Hypothèse médiane : aggravation du contexte économique en 2014, stabilisation en 2015.

déclaraient parier au moins une fois par an au PMU, ils sont aujourd'hui 10%. Soulignons que le marché du pari hippique subit une décroissance à l'échelle mondiale, cannibalisé par le pari sportif.

- Face aux évolutions de son activité (croissance du poids des enjeux sur Internet, saturation du calendrier des courses nationales, difficulté pour les sociétés de courses à proposer des courses toutes les 15 mn avec un optimum de 14 partants, déclin du jeu « en dur », vieillissement de sa clientèle...), **de nouveaux moteurs de croissance doivent être trouvés**. Ainsi, le recul des enjeux hippiques français devrait être compensé par la croissance des enjeux étrangers (+87% en 2012) et par celle des paris sportifs (62%) et du poker (40%) sur pmu.fr. **Cependant, quand la croissance vient de l'international ou d'Internet, l'impact sur la marge brute et sur la marge nette est plus faible** : en effet, sur un pari de 100€, compte tenu des prélèvements dans leur configuration actuelle, la marge nette est de 14€ si le pari est effectué dans le réseau en dur, de 7€ s'il est effectué sur Internet et de 5 à 7€ s'il est effectué à l'étranger. Il est à noter que l'application de la redevance de 5,6% aux paris hippiques en ligne fera remonter la marge nette de 7 € à plus de 12 €.
- **Le contexte économique général pèse lourdement sur l'activité du PMU, qui y est très sensible**. Une hausse d'un point du chômage se traduit par une baisse de 2% des enjeux hippiques et l'inflation est trop faible pour être répercutée dans le niveau de l'enjeu minimal. La période actuelle, marquée par une hausse du chômage et une faible inflation, est le pire scénario (l'augmentation du taux de chômage de 9,4% à 10,2% entre le 4^{ème} trimestre 2011 et le 4^{ème} trimestre 2012 a eu un impact de 150 M€ sur les enjeux, soit -1,6%). De plus, avec la crise, l'épargne augmente et les dépenses de loisirs diminuent. Si le joueur régulier résiste relativement, le joueur occasionnel a tendance à disparaître. Si la tendance se poursuit, sans modification des prélèvements, le plan à moyen terme (PMT) du PMU de mars 2013 prévoit un retour à la filière hippique diminué de 56,1 M€ entre 2013 et 2015.
- **Le réseau traditionnel de points de vente physique du PMU connaît actuellement de grandes difficultés, notamment en raison de ces facteurs conjoncturels**, mais aussi de l'augmentation des loyers commerciaux, de l'interdiction de fumer, de la hausse de la fiscalité sur le tabac et de la morosité de la consommation. La rémunération de ces points de vente (2% en moyenne), plus faible que celle des points de ventes FDJ (5,2%), ne contribue pas à corriger cette tendance, alors que plus de 500 ont été fermés en 2012 malgré une politique volontariste d'ouverture et de remplacement. Avec eux, ce sont des clients qui disparaissent. Les ouvertures compensent d'autant moins les fermetures qu'elles nécessitent le développement d'une clientèle, qui peut prendre des années. Rappelons que c'est par le réseau que se fait 90% de la commercialisation des paris hippiques. Bien conscient de ces dangers, le PMU a engagé un important effort de diversification et de développement de nouveaux réseaux (stations-services, supérettes, espaces PMU City...).

II.5. UNE PROGRESSION DES ENCOURAGEMENTS CONTINUE MAIS DESORMAIS INSUFFISANTE FACE AUX COÛTS

La politique d'encouragements repose sur deux leviers :

- les gains de courses (allocations, primes propriétaires et primes éleveurs, jockeys et drivers) ;
- les aides directes (aides à l'emploi pour le Trot, indemnités de transport et subventions d'équilibre des centres d'entraînement pour le galop).

Cette politique est le poumon des courses et de la filière hippique : ce « retour » financier vers les propriétaires les incite à poursuivre leurs investissements et soutient l'ensemble des professionnels de la filière.

Sur les dernières années, on observe deux périodes :

- de 2003 à 2008, les encouragements augmentent, et avec eux les encouragements moyens par cheval (de 4,04% en euros constants pour le plat et 4,82% pour le trot), sauf pour l'obstacle (-3,55%);
- de 2008 à 2011 : la progression des encouragements n'est plus suffisante pour faire face à la dérive des coûts (cf. supra) ; en-dehors de l'obstacle, qui stagne (+0,24%), les encouragements par cheval diminuent (-2,21% pour le plat, -2,21% pour le trot).

Par conséquent, après une période d'augmentation des encouragements (2003-2008), leur progression s'est ralentie (particulièrement depuis 2010). Or, dans le même temps, l'augmentation du nombre de réunions de courses en province a contribué à augmenter les coûts logistiques et de main d'œuvre des écuries de courses (transports en forte augmentation, avec des amplitudes horaires en hausse également). Il faut souligner que si la proportion de courses Premium à plus de 13 partants a diminué, le nombre global de partants est resté stable.

II.6. PROPRIÉTAIRES ET PROFESSIONNELS : UN DEVELOPPEMENT CREATEUR D'EMPLOIS

Les audits font apparaître un certain nombre de tendances depuis 2003 s'agissant des professionnels des courses.

Pour les propriétaires:

- **Au Galop**, le nombre de propriétaires a augmenté, passant de 4019 en 2003 à 4675 en 2011 ; dans les tranches de gains les plus élevées (au-dessus de 100 000€ annuels), le nombre de propriétaires de plat a augmenté entre 2003 et 2008 (210 à 299) mais diminue depuis (288 en 2011) ; possédant de loin le plus grand nombre de chevaux, ce sont eux qui concentrent le plus de gains (58,7% des allocations et primes, tendance allant s'accroissant pour le plat comme pour l'obstacle) ; depuis 2008, leur nombre moyen de chevaux, jusqu'ici stable, a augmenté (70,2 en 2008, 80,5 en 2011) et leurs allocations et primes moyennes par cheval, qui avaient augmenté entre 2003 et 2008 (de 49 400 € à 56 400€ annuels par cheval) diminuent (51 600€ par cheval en 2011).

- **Au Trot**, le nombre de propriétaires a également augmenté (4788 en 2003, 5162 en 2011). Par rapport au Galop, une part plus importante perçoit des allocations en moyenne plus élevées et couvrant des frais de pension plus faibles. Toutefois, il faut noter que le Trot ne verse pas d'indemnités de transport pour les courses en France (passées de 8 à 10 M€ pour le Galop entre 2008 et 2011). S'agissant de la répartition des gains, la tendance observée depuis 2003 est à une augmentation de la part de propriétaires obtenant des gains au-dessus de 100 000€ annuels (passés de 7,5% à 10,4%) dont l'allocation moyenne par cheval a légèrement diminué depuis 2003 (50 700€ annuels en 2003, 49 600 € en 2011).

Pour les éleveurs :

- **Au Galop**, l'augmentation des primes éleveurs a été ininterrompue depuis 2003 (passées entre 2003 et 2011 de 12,4 M€ à 17,1 M€ pour le plat et de 7,1 M€ à 9,3 M€ pour l'obstacle) en parallèle à celle du nombre d'éleveurs (passé de 4842 à 5616 pour le plat, de 3370 à 3768 pour l'obstacle) ; la tendance (plat et obstacle confondus) est plutôt à une accentuation de la concentration des primes éleveurs sur ceux touchant les gains les plus élevés, dont le nombre de chevaux moyens tend à décroître.
- **Au Trot**, les augmentations des primes (+40% entre 2003 et 2011) ont seulement permis de maintenir le nombre d'éleveurs, avec une répartition de deux juments par éleveur en moyenne.

Pour les entraîneurs :

- **Au Galop**, le nombre d'entraîneurs a très légèrement augmenté depuis 2003, de même que le nombre de chevaux à l'entraînement. Pour le plat, 6,4% des entraîneurs professionnels (représentant 19,10% des chevaux) se sont partagé 42,5% des gains en 2011, tendance globalement stable depuis 2003. Même pour ceux-ci, leur part des allocations (14% entraîneur), qui représente en moyenne 3700 euros par cheval et par an, ne couvre pas les frais de pension (en hausse, autour de 25.000 euros par an) qui grèvent leurs résultats (à peine positifs pour les plus importants, négatifs pour les autres).
- **Au Trot**, le nombre d'entraîneurs professionnels est stable, voire en légère progression (1316 en 2003, 1323 en 2011). Leur part des allocations (15%) représente également un montant limité par rapport aux frais de pension, avec un rapport toutefois plus favorable (environ 4 000 € par cheval et par an pour des frais de pension de 17 500 €). Leurs gains sont légèrement mieux répartis qu'au Galop : en 2011, les 32 premiers ont perçu 28,5% des gains, avec une tendance globalement stable depuis 2003.

Pour les drivers-jockeys :

- **Au Galop**, leurs gains (7% des allocations) ont également augmenté entre 2003 et 2011 mais leur nombre a diminué (de 12% pour le plat, 11% pour l'obstacle). A noter que si les « 7% jockeys » ont augmenté globalement entre 2003 et 2011, ils ont diminué pour les jockeys de plat touchant les gains les plus importants.
- **Au Trot**, sur la même période, même tendance à la diminution du nombre de jockeys (-42%) et de drivers (-6% sur la même période), avec une répartition des gains globalement stable depuis 2003.

Ainsi, globalement, plusieurs enseignements peuvent être retenus, dont l'Institution doit tenir compte :

- la politique d'encouragements menée par l'Institution des Courses a été créatrice d'emplois, favorisant l'augmentation du nombre de professionnels des courses au Galop comme au Trot (à l'exception des jockeys et drivers, dont le nombre a décru, principalement parmi ceux touchant les gains les plus faibles) : éleveurs, entraîneurs, salariés des écuries de courses (3 800 en 2004, 4 050 en 2011)... ;
- l'augmentation globale des allocations ne permet pas à l'essentiel des professionnels de couvrir les frais qu'ils engagent, compte tenu de l'augmentation des charges ;
- les gains ont tendance à se concentrer, certes logiquement, sur les professionnels ayant la plus forte activité (plus grand nombre de chevaux à l'élevage, de courses courues...) ;
- l'Institution doit proposer des évolutions susceptibles de rééquilibrer la répartition des allocations.

II.7.LES RISQUES FISCAUX ET SOCIAUX PESANT SUR L'INSTITUTION

Il ressort des différents audits réalisés pour l'Institution des Courses les risques suivants, auxquels une réponse devrait être apportée :

- **risque de requalification URSSAF du régime réglementaire des ARS ;**
- **difficultés liées à l'emploi** des salariés vacataires de l'Institution des Courses (GTHP parisien et régionaux, sociétés de courses de province, PMH...) ; les risques, financiers (requalification) et organisationnels, sont encore accrus depuis la densification du calendrier des courses Premium en province ; la sécurisation de la possibilité de recourir aux CDD d'usage pour l'organisation des courses est indispensable compte tenu de la nature de l'activité ;

- **remise en cause du rôle et du statut des 5000 à 6000 bénévoles** (Présidents et administration des sociétés de courses, commissaires de courses...), qui constituent pourtant un des fondements du modèle français.

II.8. INTERNATIONAL⁹

Les problématiques des trois composantes de l'Institution sont différentes :

- **le Galop** évolue dans le marché international du Pur-sang ; il s'appuie sur plusieurs structures : sa direction du développement international, le French Racing and Breeding Committee (FRBC) et l'Union Nationale Interprofessionnelle du Cheval (UNIC) ;
- **le Trot** dépend du « Trotteur Français » ; pour son développement international, il repose sur une cellule dédiée travaillant au développement de filières étrangères pour assurer le développement à l'international du Trotteur Français ;
- **le PMU** propose des paris sur des courses étrangères et organise une collecte de paris à l'étranger sur des courses françaises (en masse commune ou séparée), avec une progression de 80% de la marge brute sur l'export des courses françaises en 2012 ; il dispose d'une direction du développement international.

L'Institution des Courses a déjà acté la nécessité du développement à l'international, qu'elle doit poursuivre. Elle doit notamment encourager le développement des contrats conclus avec les fédérations hippiques des autres pays, pour l'import de courses étrangères dans le programme de courses support de paris en France. Ces contrats bénéficient à toutes les filières, et contribuent à faciliter l'export de courses françaises, d'abord en masse séparée puis en masse commune.

Pour cela, le principal défi reposera sur la coordination au sein de chacune des composantes de l'Institution et sur l'attribution de moyens substantiels au développement international. Un comité de coopération international, rassemblant les Sociétés-Mères, le PMU et Equidia se réunit chaque mois pour structurer les actions communes sur les exports de paris.

L'objectif est d'aboutir à la conclusion d'une convention entre les sociétés de courses et le PMU, cadrant les activités internationales et en particulier les conditions de vente de données et images des courses françaises à l'étranger, ainsi que les retombées aux filières locales. Elle précisera les règles permettant de conclure des accords avec d'autres opérateurs agréés et confiera le soin aux Sociétés-Mères d'assurer effectivement les relations avec les filières locales bénéficiant de retours sur les paris engagés.

⁹ Cf. développements au III.2.C, pp 46 et 47

Par ailleurs, les Sociétés-Mères envisagent de mettre en commun le résultat sur pari mutuel des courses étrangères afin :

- de procéder au rééquilibrage entre elles, si nécessaire, du résultat net du PMU ;
- de dégager les moyens nécessaires à la création d'un fonds d'investissement à l'international, si possible, pour financer des opérations de croissance externe.



III. DES REFORMES A MENER PAR L'INSTITUTION, DES ENGAGEMENTS ATTENDUS DE L'ÉTAT

III.1. POUR LE DEVELOPPEMENT DES COURSES HIPPIQUES, LA SOLUTION NE POURRA ETRE QUE COLLECTIVE

Les analyses et audits évoqués dans les pages qui précèdent ont mis en évidence les mécanismes négatifs suivants :

- à l'échelon du terrain, une augmentation des charges plus rapide que celle des encouragements, voire, depuis quelques années, un recul du résultat net ; propriétaires et entraîneurs en souffrent particulièrement ;
- une érosion du résultat net, mais aussi des enjeux des paris hippiques qui ont baissé en France de 1,1% en 2012 ; fin mars 2013, ils étaient en recul de 3% par rapport à la même période de l'année précédente ;
- une diminution des paris hippiques sur le réseau physique, due à la concurrence avec les autres types de jeux, à la baisse de leur taux de pénétration, à la réduction du nombre de points de vente, au contexte économique général (cf. partie II.4.).

Face à ces enjeux, l'Institution des Courses propose dans les pages qui suivent des solutions concrètes pour parvenir aux objectifs suivants dans les prochaines années:

- sanctuariser les encouragements : ils ne peuvent être considérés comme une charge d'exploitation, ils sont l'objet même de l'Institution des Courses et sous-tendent les investissements des acteurs et les emplois de la filière ; leur niveau est donc déterminant pour la situation économique des ressortissants de la filière ;
- affronter avec lucidité le chantier de la baisse et de la maîtrise des charges de l'Institution ; c'est de là que viendront les capacités d'investissement qui permettent de préparer l'avenir avec confiance ;
- financer les importants investissements qui seront nécessaires pour maintenir l'attractivité des courses pour les parieurs et pour les futurs propriétaires, premier moteur des courses, dont le recrutement doit être impérativement encouragé ;
- améliorer les recettes de l'Institution des Courses afin de participer au maintien de celles de l'État, notamment par la poursuite de la dynamique commerciale positive de la filière, en France et à l'international ;
- pour cela, poursuivre le développement économique à l'international, dans une stratégie commune sociétés de courses – PMU - opérateurs étrangers, qui permettra le développement de filières hippiques solidaires entre elles et du marché de parieurs à l'étranger ;
- rétablir la croissance du pari hippique en France, en particulier par l'amélioration de son taux de pénétration (aujourd'hui de 10%, avec un objectif de 15% en 2020) – cf. partie III.2.B. ;

- jouer sur les leviers détenus par l'État, sans l'action desquels aucune des solutions que mettra en place l'Institution ne portera ses fruits, compte tenu de l'importance des prélèvements d'une part, et du caractère administré de la filière d'autre part.

Pour y parvenir, des efforts doivent être fournis par toutes les composantes de l'Institution et par l'État

Ces principes posés, l'Institution des Courses va s'engager sur une trajectoire financière ambitieuse sur 5 ans, qui permettra de baisser de 50M€ ses coûts d'exploitation annuels, et a pour cela identifié un certain nombre de chantiers à initier ou à faire aboutir.

Cette politique contribuera à rétablir l'équilibre des comptes d'exploitation de l'Institution et donc à dégager de nouvelles marges de manœuvres pour poursuivre un développement maîtrisé des courses hippiques en France.

Cette trajectoire financière ambitieuse sur cinq ans est construite sur la base des hypothèses suivantes :

- évolution des enjeux hippiques du PMU, selon les hypothèses les plus probables :
 - o baisse de 0,8% en 2014 et retour à une croissance de 1,8% en 2015, selon l'hypothèse médiane retenue pour le plan à moyen terme (PMT) 2013-2015 du PMU ;
 - o croissance de 0,6% en 2016 ;
 - o croissance annuelle de 4,9% en 2017.
- taux de marge constant sur la période, également aligné sur l'hypothèse médiane retenue dans le PMT;
- maintien de la fiscalité l'État à son niveau actuel (6,4% sur les enjeux des paris hippiques);
- mise en place de la taxe affectée dès le prochain projet de loi de finances, au niveau validé par la Commission Européenne par sa décision du 19 juin 2013 (5,6% sur les enjeux des paris hippiques en ligne).

Concrètement, cette trajectoire financière se traduira :

- pour le PMU, par des économies structurelles ;
- pour le PMH, par la suppression de ses déficits et le rétablissement à terme de perspectives commerciales bénéficiaires ;
- par la rationalisation et la meilleure valorisation des subventions des fonds EPERON ;
- pour la FNCF et l'AFASEC, par des économies globales sur leur fonctionnement et leurs investissements ;

- pour les Sociétés-Mères, par la réduction significative de leurs frais de fonctionnement ;
- par la maîtrise des coûts d'organisation des réunions (organisées par les Sociétés-Mères ou les sociétés régionales) ;
- pour Equidia, par un effort progressif aboutissant à des économies conséquentes ;
- pour le GTHP, par une maîtrise de son coût et de ses prestations;
- par la réforme du régime réglementaire des ARS ;
- par la poursuite de la croissance des encouragements, qui ne pourra à elle seule compenser totalement la progression des charges et du SMIC, que l'Institution doit prendre en compte pour préserver l'activité et le pouvoir d'achat de ses professionnels.

Ces différents engagements seront chiffrés dans le cadre des budgets 2014 et suivants des Sociétés-Mères.

III.2.MAITRISER LES COUTS ET RATIONALISER POUR RETROUVER DES MARGES DE MANŒUVRE

III.2.A. Améliorer la gestion financière de l'Institution

Optimiser l'offre de courses et les modalités d'équilibre de leur recette

L'Institution des Courses s'engage à initier une réflexion globale pour optimiser son offre de courses, sur le plan international et sur le plan national.

Sur le plan international, l'Institution se félicite de l'intérêt pour ses courses, qui signe leur dynamisme et leur niveau d'excellence. La croissance à l'international est un moteur de revenus pour le marché européen et un moyen de soutenir l'Europe des courses, dont les filières nationales sont interdépendantes.

L'Institution s'engage à mettre en place un plan d'action sur la base des principes suivants :

- pour l'export de courses : une offre commune de courses, de qualité et sans considération de spécialité (Trot ou Galop) pour poursuivre le développement de cette activité (la marge export du PMU a progressé de 9,8% en 2011 et de 19,4% en 2012 ; le plan « PMU 2020 » prévoit que plus de 10% de la marge nette du PMU sera issue de l'international en 2020);
- pour l'import :
 - o utilisation des recettes issues des courses internationales, une fois déduites la rémunération des filières, pour équilibrer entre Trot et Galop les recettes provenant du PMU ;

- jugement de l'opportunité d'inscription au calendrier ARJEL des courses étrangères sur la base de plusieurs critères :
 - besoin de remplir les plages horaires sans offre française possible ;
 - apport net à la filière ;
 - retour dans des filières étrangères à soutenir et/ou pour lesquelles un courant d'affaires en matière d'exportation de chevaux est à soutenir ou développer ;
 - possibilité, à un terme à définir, d'une exportation du jeu sur les courses françaises dans le pays considéré (réciprocité)...

– par des investissements directs à l'étranger.

Sur le plan national, le constat est unanime : le calendrier de courses est déjà très rempli et le point de saturation quasi atteint. D'autant que les professionnels sont soumis à une pression accrue de la concurrence et à une augmentation de leurs charges.

La « course à l'augmentation de l'offre », imposée par l'ouverture du marché des paris hippiques à la concurrence, est terminée. L'Institution s'engage à harmoniser son calendrier national, en fondant toute augmentation de l'offre sur une analyse de la marge nette et en garantissant l'équilibre entre les courses de Trot et de Galop. Elle doit également mieux valoriser ses courses avec le plus fort potentiel commercial (par ex. en augmentant leur nombre de partants), sans négliger les autres, essentielles pour la sélection, mission essentielle des sociétés de courses et moteur de croissance pour toute la filière.

Préconisations :

- ☞ **améliorer le calendrier national selon des principes clairs : optimiser le nombre de partants sur toutes les courses en fonction de critères sportifs, des attentes des propriétaires et des contraintes d'organisation, fonder toute augmentation de l'offre sur l'assurance préalable d'une marge nette suffisante ;**
- ☞ **poursuivre de la réforme du système de rémunération des sociétés régionales de courses accompagnant l'optimisation du calendrier ;**
- ☞ **développer une offre équilibrée de réunions Trot – Galop, qui doit produire une égalité en termes de résultats nets.**

Améliorer la répartition des allocations de courses

L'analyse de l'évolution de la situation des professionnels de 2003 à 2011 (cf. partie II.6.) montre que le système d'encouragements fonctionne globalement bien, comme le prouve l'augmentation du nombre de professionnels, à l'exception des jockeys et drivers.

Toutefois, il faut noter que la concentration des allocations de courses sur les professionnels ayant la plus forte activité, qui fait partie de la culture de compétition des courses de chevaux, tend à se renforcer pour certaines catégories.

Compte tenu des risques structurels pesant sur les professionnels les plus fragiles, et afin de renforcer le tissu des compétences qui assure la solidité de la filière hippique, l'Institution des Courses s'engage à rechercher une constante amélioration du programme de courses.

Pérenniser le différentiel Trot/Galop

Depuis la mise en œuvre de la LOLF, le produit du prélèvement sur les enjeux PMU qui alimentait le compte spécial du Trésor subventionnant la filière (Fonds National des Courses et de l'Élevage) a été versé ponctuellement à la FNCF (en 2006), puis aux Sociétés-Mères. Afin de faire perdurer le différentiel versé par l'État entre le Trot et le Galop, la FNCF a prorogé ce système à travers la répartition de ses charges entre les deux Sociétés-Mères.

Les protocoles signés entre l'État et les Sociétés-Mères tenaient compte des différences de coûts de structure, plus élevés pour le Galop que pour le Trot (entretien des pistes en herbe, obstacles...), pour la répartition de ces subventions.

Il a ainsi été convenu que le différentiel passerait par le biais du budget de la FNCF qui verse 16,7 M€ à France Galop. Étant elle-même financée à 50 / 50 par le Trot et le Galop, ce différentiel de 16,7 M€ se traduit par un produit net de 8,35 M€ dans les comptes de France Galop et une charge nette égale dans ceux de la SECF.

Concomitamment à ce mécanisme, était institué le Fonds EPERON (voir infra) dont la dotation (9 M€) correspond au solde résiduel annuel du compte spécial du Trésor.

L'Institution des Courses souhaite voir ce mécanisme pérennisé, garant d'un équilibre entre ses deux piliers.

Préconisation :

- ☛ **garder le principe du différentiel pour financer les investissements dans les pistes tous temps, convenir d'une clause de revoyure dans cinq ans.**

Plan d'économies des Sociétés-Mères

Les Sociétés-Mères se sont engagées à réduire de façon conséquente leurs frais de fonctionnement dans les prochaines années, et à identifier les gisements de rationalisation et d'économies sur le siège et les sites avant la fin de l'année 2013.

Parmi les axes à l'étude :

- création d'un processus d'achat commun à France Galop, à la SECF, au PMU et aux sociétés régionales ;
- création d'une direction nationale de contrôle de gestion (DNCG), qui pourrait être localisée à la FNCF, notamment chargée de contrôler la gestion des sociétés régionales, les aides qui leur sont versées et leurs achats ; cette direction pourrait également se voir confier une mission de conseil de ces structures pour leur gestion ;
- révision du plan comptable des sociétés de courses afin de tenir compte de la réalité économiques des liens qui les unissent au PMU et aux Sociétés-Mères ;
- conclusion de contrats d'assurance communs à l'Institution des Courses;
- rationalisation des systèmes d'information de gestion des Sociétés-Mères pour, au moins, faciliter leur dialogue ;
- lancement d'une étude en vue du rapprochement des systèmes informatiques des deux sociétés-mères.

Par ailleurs, les Sociétés-Mères réaffirment leur détermination à travailler ensemble, dans le cadre de leurs responsabilités communes, pour rechercher une amélioration constante des ressources de l'Institution des Courses, tout en respectant l'identité de chacune qui résulte de son histoire et de sa sociologie propres¹⁰.

France Galop a d'ores et déjà engagé une démarche de construction de son projet d'entreprise, avec pour objectifs d'optimiser l'organisation, de diminuer les coûts de ses sites et de son siège et d'améliorer la promotion des courses de galop.

Préconisations :

- ☛ **réduire significativement les frais de fonctionnement des Sociétés-Mères ;**
- ☛ **pour cela, lancer dès les prochains mois des études visant à identifier les axes de rationalisation ;**
- ☛ **réviser le plan comptable des sociétés de courses.**

¹⁰ On observera que des fédérations sportives comme celle de football et celle de rugby n'ont jamais envisagé de fusionner.

Diffusion des images des courses et politique de visibilité télévisuelle

La disponibilité d'images des courses hippiques auprès du grand public est un élément clé de leur attractivité, et un support d'animation capital pour les points de vente PMU. C'est pourquoi elle a toujours fait l'objet d'une attention particulière de l'Institution. Dans le cadre d'une ouverture des paris hippiques limitée à Internet, la promotion des courses, donc la diffusion de ces images, dont les Sociétés-Mères détiennent les droits, restent un objectif prioritaire de l'Institution.

Depuis un peu plus d'une dizaine d'années cependant, les coûts globaux de production et de diffusion d'images ont fortement augmenté : 58,2 M€ en 2009, 62,1 M€ en 2010 et 70 M€ en 2011. Cette progression s'explique notamment par le partenariat de diffusion avec France 3 et par la densification du calendrier des courses : l'augmentation du nombre de réunions Premium en province et leur dispersion sur des hippodromes présentant peu de réunions entraînent l'inflation des frais techniques de production d'image.

De plus, depuis sa création en 1999, les missions d'Equidia ont progressivement évolué avec la création d'Equidia Life, chaîne thématique générale sur le cheval, dont le surcoût marginal par rapport à la seule couverture des courses est de 3,5 M€. Cette évolution a été souhaitée par l'Institution, qui tient à lui conserver cet objectif. Toutefois, pour l'avenir de la filière, il faut rappeler qu'Equidia, au-delà de son rôle premier de promotion des courses auprès du public, a aussi pour mission d'animer le réseau de paris hippiques (en dur et online), au bénéfice des turfistes dont les paris font vivre la filière.

Face à cette progression des coûts, les Sociétés-Mères ont d'ores et déjà pris un certain nombre de décisions, aboutissant à un nouveau dispositif TV dont l'objectif est double : dynamiser la présence télévisée des courses et rationaliser les coûts. Aujourd'hui, ce dispositif en place depuis la rentrée 2012 permet une économie globale de 5M€ / an. Le nouveau dispositif est décrit ci-après.

Des économies substantielles devront être réalisées sur la diffusion des images en général dont le coût global de 70 M€ ne peut être supporté par l'Institution.

Diffusion des images de courses

Le dispositif allie la diffusion des courses événements du samedi et du dimanche, ainsi que des Grands Prix au Galop (Qatar Prix de l'Arc de Triomphe, Gras Savoye Grand Steeple Chase, Prix de Diane Longines) ou au Trot (Prix d'Amérique...) sur France 3, et la diffusion de 45 mn de la course événement de chaque jour de semaine sur l'Équipe 21, accessible gratuitement sur la TNT. Pour les réunions du week-end, Equidia a lancé en 2009 un multiplex pour une couverture optimale des samedis à trois réunions. L'Équipe 21 propose également un retour en images sur les grandes courses et événements hippiques dans le cadre d'un « multiplex sport ». La présence des courses hippiques sur une chaîne dédiée au sport répond aussi à l'objectif de rapprocher le monde des courses de celui du sport, le parieur sportif pouvant avec le PMU devenir un parieur hippique.

France Galop et le Trot sont coproducteurs de l'émission avec L'Équipe 21 et à ce titre contribuent financièrement à la production des émissions. Equidia fournit à l'Équipe 21 des contenus pédagogiques et sportifs afin de mettre en place des synergies sur les moyens de production.

Ce dispositif a permis de baisser de 56%, soit 2,5 M€, le coût du contrat avec France 3.

A terme, (après 2014), l'Équipe 21 opérera 100% de la couverture nationale.

L'Institution des Courses poursuivra parallèlement la démarche du passage total à la haute définition.

Production des images

France Galop et le Trot, en qualité de producteurs, ont également opéré une remise à plat du dispositif de production en s'appuyant davantage sur les savoir-faire internes de l'institution, avec le GTHP (Groupement Technique des Hippodromes Parisiens) et Equidia, missionnés par exemple sur la production et la réalisation des émissions hippiques pour le Quinté +. La mise en place du multiplex a également constitué une source d'économie. Procédant ainsi, France Galop et le Trot ont évité de continuer à rémunérer des producteurs extérieurs dont la marge venait alourdir les charges de l'Institution.

Mais au-delà de ces premières décisions qui ont permis une meilleure maîtrise des coûts liés aux images des courses, l'Institution des Courses juge nécessaire un réexamen des moyens techniques alloués à la production des images de courses et de leurs coûts, dans le contexte d'un calendrier extrêmement dense, induisant une multiplication des déplacements de matériels et d'équipes techniques. A cet égard, des pistes de progrès doivent être identifiées :

- mise en place de régies vidéo sur les hippodromes régionaux importants,
- constitutions d'équipes délocalisées et externalisées en régions,
- mise en place de liaisons par fibres pour certains hippodromes...

Préconisations :

- ☞ **réduire progressivement les coûts globaux de production d'images du GTHP, et du coût de fonctionnement d'Equidia ;**
- ☞ **pour cela, initier un plan de rationalisation et d'économies à implémenter dès 2014, en commençant par un audit technique et de gestion, déjà partiellement réalisé, de manière à pouvoir dégager des marges de manœuvre financières (évaluation du nombre de caméras utilisées et de la politique éditoriale de certaines sociétés de courses) ;**
- ☞ **inscrire dans les missions des Sociétés-Mères l'exploitation et la commercialisation des données et images des courses françaises, chacune pour sa spécialité.**

III.2.B. Se positionner au regard du plan « PMU 2020 »

Le PMU doit conserver comme raison d'être son objectif de contribution, à travers ses clients, au développement de la filière hippique.

Dans le respect de ce principe, le PMU s'est fixé comme objectifs pour 2020 d'être une entreprise de jeux:

- internationale, innovante et ouverte ;
- exploitant toutes les potentialités des technologies et des réseaux physiques, numériques et sociaux ;
- qui a retrouvé la croissance sur les paris hippiques par la réinvention d'un modèle attractif ;
- plus compétitive sur toutes les offres de jeux autorisées, leviers de recrutement pour les paris hippiques ;
- dont l'activité internationale est un relais de croissance pérenne, s'appuyant sur une implantation étendue et des moyens diversifiés.

Cette vision s'articule autour de six axes :

- **développer l'activité dans son réseau physique** (objectif de 1% de croissance par an en moyenne), via de nouveaux modèles de distribution adaptés à l'évolution des modes de consommation et au nouveau cadre monétique ;
- **croissance en France autour des canaux numériques** (objectif : 60% de croissance grâce à ces canaux en 2020) ;
- **développement fort de l'activité internationale**, en diversifiant ses modalités d'implantation, pour que plus de 10% de sa marge nette soit générée hors de France en 2020 ;
- **devenir un acteur de référence du jeu d'argent**, en tirant profit de sa maîtrise des moyens de paiement et de ses réseaux, et en passant d'une logique de densification de l'offre de produits à un développement par l'offre de services et l'enrichissement de l'expérience client ;
- **retrouver une dynamique de recrutement de clients et dépasser son taux de pénétration historique** (passer de 10% en 2013 à 15%) ;
- **en phase avec son nouveau modèle, devenir une organisation attractive, innovante et reconnue** en interne et en externe.

Le but de ce plan stratégique est de retrouver à moyen terme une croissance durable de l'activité hippique et des résultats du PMU en faveur de la filière. La mise en œuvre de l'ensemble de ces projets pourrait générer dans les années à venir une reprise de l'activité hippique dans le réseau (+1% par an contre une baisse tendancielle actuelle de -2% par an), une forte croissance des activités internationales (pour atteindre 10% de la marge nette du PMU en global) ainsi qu'une position de premier plan sur les activités Internet (qui contribueraient pour plus de la moitié de la croissance de la marge).

Cette stratégie passe par la restauration d'un taux de pénétration du pari hippique dans la population française comparable à celui des années 1990 (passage de 10% à 15%) ainsi que le développement du jeu sur compte ou sur la base de clients prospects/identifiés pour 1 million de personnes (contre 500 000 actuellement).

Cependant, le délai de déploiement de cette stratégie (dont les premiers chantiers ont été lancés dès mars 2013), la mise en œuvre de son financement (options non arrêtées à ce stade), l'impact durable de la crise économique actuelle sur les dépenses des ménages et la situation financière des points de vente expliquent que les ressources issues du PMU devraient atteindre un point bas lors des exercices 2014 et 2015.

De nouveaux concepts de machines de prises de paris doivent être étudiées, plus simples et plus rapides. Des jeux spécifiques de qualité doivent être étudiés sur des journées ou événements particuliers.

Préconisation :

- ☛ **définir les moyens pour le PMU de parvenir aux objectifs définis par le plan « PMU 2020 ».**

III.2.C. Renforcer la coordination des composantes de l'Institution

Mieux défendre les courses et les filières hippiques au plan international et en particulier auprès de l'Union Européenne

Les spécificités des courses hippiques et de leur financement, différentes du monde du sport, ne sont pas reconnues par les institutions européennes.

A titre d'exemple, le Parlement européen a supprimé en séance plénière de sa résolution de 2011 sur les jeux en ligne¹¹ la reconnaissance de cette spécificité. Le financement des courses s'est retrouvé assimilé à celui du sport alors que leurs mécanismes et leurs enjeux sont différents.

Par ailleurs, il est de l'intérêt de l'Institution des Courses en France que les filières européennes soient dynamiques : elles constituent des partenaires et des débouchés pour nos professionnels.

La défense de l'activité hippique à l'échelle de l'Europe constitue donc un objectif économique part entière.

11- 2011/2084(INI), adoptée le 15 novembre 2011

Les actions à l'échelon européen doivent être envisagées autour de deux axes :

- renforcer la concertation avec les filières européennes, sans remettre en question les fédérations existantes ni leurs compétences de type sportif ;
- œuvrer pour la reconnaissance des spécificités des courses ; une représentation permanente à Bruxelles permettrait:
 - o de surveiller les travaux relatifs aux courses, à l'élevage, au cheval en général, aux jeux... ;
 - o de travailler à des évolutions réglementaires susceptibles de développer la filière... ;
 - o de coordonner des études (économiques, sociales, notamment) et de construire une base de données commune ;
 - o de collaborer avec un éventuel futur intergroupe « cheval » du Parlement européen (il n'existe pour l'instant qu'un groupe de travail informel, dominé par des députés européens sensibles à la tradition anglo-saxonne du bookmaking...) ;
 - o d'organiser des colloques, conférences, rencontres autour des courses et des filières hippiques...

L'Institution des Courses préconise donc la création d'une Union Européenne des Filières Hippiques (UEFH), dont l'objet social serait de promouvoir les filières hippiques en Europe, et un retour financier sur les paris pris sur les courses hippiques, qui permette leur financement et leur expansion. Cette Union ne remettrait pas en question les structures existantes (qui comportent parmi leurs adhérents des autorités hippiques extracommunautaires) ni leurs compétences de type sportif.

A noter que les adhérents pourront être les structures responsables hippiques des pays de la communauté, mais que des adhérents « associés » pourront provenir de pays extracommunautaires ainsi que d'associations de professionnels de la filière des pays de l'Union Européenne.

Préconisation :

- ☛ **structurer une Union Européenne des Filières Hippiques, pour la représentation de leurs intérêts au niveau européen.**

Redéfinir les rôles respectifs à l'international des Sociétés-Mères et du PMU

Afin de renforcer la représentativité et les moyens d'action des Sociétés-Mères, l'Institution des Courses recommande les orientations suivantes :

- conclusion d'une convention entre les sociétés de courses et le PMU cadrant les activités internationales, et en particulier les conditions de

vente de données et images des courses françaises à l'étranger, ainsi que les retombées aux filières locales ;

- mise en place de la convention Sociétés-Mères/PMU concernant la commercialisation internationale des courses, et que les Sociétés-Mères assurent effectivement les relations avec les filières locales bénéficiant de retours sur les paris engagés.

Préconisations :

- ☛ **conclusion d'une convention entre les sociétés de courses et le PMU cadrant les activités internationales ;**
- ☛ **mise en place de la convention Sociétés-Mères/PMU concernant la commercialisation internationale des courses.**

Redresser la situation financière de Geny Infos

Le lancement en septembre 2011 de Geny Courses par Geny Infos, filiale du PMU, avait pour objectif d'introduire de la concurrence sur le marché de presse hippique, dominé largement par le groupe Turf Éditions (« Paris-Turf », « Paris-Courses », « Week-End »...), et de se dégager du coût imposé à certaines sociétés de courses pour traiter leurs réunions dans ses colonnes.

Le lancement du titre est difficile sur le plan financier, même s'il est le seul quotidien de presse hippique en croissance (d'environ 10% en 2013 par rapport à 2012, pour une moyenne de diffusion payante de 10 500 exemplaires par jour et 13 000 à 14 000 pour l'édition du weekend). Les pertes globales de Geny Infos (activité traditionnelle, presse, prise de paris) se sont élevées à 5 M€ en 2012 et sont prévues à 2,9 M€ pour 2013.

Pour autant, l'existence de Geny Infos permet aussi un certain nombre d'économies, la concurrence pouvant soumettre à paiement certains services qui aujourd'hui ne le sont pas, par exemple la publication des réunions de courses par Paris Turf. L'Institution des Courses juge donc que la question de Geny Infos doit être analysée en fonction des résultats du plan de redressement mis en route afin de déterminer son futur.

Préconisation :

- ☛ **faire aboutir le redressement de la situation financière de Geny Infos pour déterminer son avenir.**

Initier un marketing des courses commun

Chacune des deux Sociétés-Mères doit bien entendu rester maîtresse de la promotion de ses événements. Mais au-delà, la promotion des courses en général doit faire l'objet d'une démarche commune entre le Trot et le Galop mais également avec la FNCF, les sociétés régionales et le PMU.

Une réflexion a été initiée à la demande du Comité Stratégique, dont les orientations, focalisées sur le marketing et la communication sans considération de l'évolution de l'environnement économique, sont les suivantes.

L'objectif est de créer durablement de la valeur autour du spectacle des courses hippiques, valeur matérielle (CA additionnel) ou immatérielle (image, notoriété, réputation, marque), sur la base d'une affirmation marketing : les courses de chevaux sont un seul et même sport comportant trois disciplines (plat, obstacle, trot), affirmation soutenue par la mise en commun de divers moyens.

S'agissant de communication événementielle, la mécanique, la méthodologie et les supports utilisés sont les mêmes quel que soit le type d'événement à promouvoir, trot ou galop. L'enjeu consiste, d'une part, à positionner l'offre « courses de chevaux » sur le marché du divertissement sportif au sens large : création d'une marque « ombrelle » et d'un plan de communication commun à tous les événements autour de la thématique « courses de chevaux ». D'autre part, continuer à développer le positionnement différenciant de chacun des grands événements trot, plat et obstacle en privilégiant une stratégie de marque et des campagnes de communication spécifiques. Une organisation en mode « projet » avec des chefs de projet par discipline est à privilégier. Les difficultés identifiées en matière de communication autour des courses de chevaux restent les mêmes que l'on parle courses de chevaux au sens large ou spécialités : manque de lisibilité et de compréhension des courses pour un public non initié, absence de dimension sportive limitant l'exposition aux seuls médias spécialisés, manque d'attractivité du « milieu courses » en général, des infrastructures vieillissantes comparées aux autres lieux pouvant proposer une offre alternative de divertissement sportif.

En matière de communication institutionnelle, une analyse approfondie sera poursuivie, pour imaginer comment « défendre » et « véhiculer » deux messages institutionnels différents, trot et galop, par les mêmes équipes.

Ce rapprochement, à condition d'être limité à l'image commune des courses, doit permettre d'éviter les écueils potentiels compte tenu des identités propres du Trot et du Galop : dilution de ces identités dans celle des courses en général, risque de perte de repères pour des clients eux aussi différenciés entre Trot et Galop, complexité des prises de décision...

Préconisation :

- ☛ **passer de la réflexion stratégique sur un marketing commun des courses à une définition opérationnelle répondant aux exigences suivantes :**
 - **respect des identités, protection des repères clients ;**
 - **mutualisation et optimisation de certaines ressources ;**
 - **progression de l'image globale des courses.**

III.2.D. Institution et structures

Renforcer et rénover les structures de l'Institution

Les Sociétés-Mères

L'objectif est de donner le maximum d'autorité aux décisions finalement prises par les Conseils d'Administration des Sociétés-Mères (et aux décisions communes aux deux conseils), tout en l'appuyant sur une représentativité régionale formellement définie.

Il est ainsi proposé par l'Institution des Courses :

- que les Présidents des conseils et comités régionaux siègent avec voix délibérative aux deux comités ;
- que deux sièges soient réservés au sein du Comité des Sociétés-Mères à des Présidents de grandes sociétés régionales (seuil à déterminer en fonction du nombre de réunions ou du nombre de réunions premium), élus par leurs pairs.

S'agissant du Galop, France Galop envisage de modifier la composition de son Comité comme suit :

- passer le nombre de membres du Comité de 50 à 60¹², ce qui suppose de modifier le décret de 1997 ; maintenir à 22 le nombre de représentants des socioprofessionnels ;
- passer à 20 le nombre de membres associés ;
- faire entrer deux Présidents de grandes sociétés régionales ;
- passer de 3 à 8 le nombre de Présidents de Conseils régionaux ;
- passer de 3 à 8 le nombre de Présidents de Comités régionaux.

Sociétés régionales de courses

Par cohérence avec le calendrier électoral des Sociétés-Mères, l'Institution des Courses propose que l'élection des Présidents de sociétés régionales se déroule tous les quatre ans.

La Fédération Nationale des Courses Françaises

La Fédération Nationale des Courses Françaises a pour fonction de gérer les dotations des Sociétés-Mères dans deux domaines : les investissements et les dotations pour organisation de réunions de courses (suivant la catégorie de l'hippodrome). Ses services collationnent les données financières des sociétés régionales et en assurent le suivi.

Elle assure la direction du laboratoire de contrôle des médicaments.

¹² Il est d'ailleurs remarqué que depuis de nombreuses années il y a déjà 60 personnes qui assistent aux comités de France Galop puisque les Présidents de comités régionaux et de conseils régionaux sans voix délibérative y sont systématiquement invités.

Elle gère des outils financiers qui concernent toutes les sociétés de courses :

- modalités d'attribution de la rémunération des sociétés régionales (53 M€) ;
- fonds commun des courses (19 M€ de subventions de fonctionnement, 6 M€ de subventions d'équipement) ;
- fonds des gains non réclamés ;
- Fonds EPERON (12,6 M€) ;
- son propre budget et celui du laboratoire des courses hippiques (11 M€).

La Fédération a une instance de coordination et d'instruction des questions régionales ou générales qui est la Commission Nationale des Régions. Sa composition (20 représentants régionaux, issus des sociétés de courses, sans représentation socioprofessionnelle) pose une question d'évolution.

Les deux instances de gestion des enveloppes de la Fédération Nationale des Courses Françaises sont le Conseil de la Fédération et la Commission d'Équipement.

Il est proposé de renforcer les deux structures (qui répartissent une dotation des Sociétés-Mères dans les deux cas) :

- au conseil de la Fédération en équilibrant la composition ; par exemple :
 - o 3 représentants de chaque Société-Mère (soit un total de 6) ;
 - o 2Présidents de grande société régionale pour chaque Société-Mère (soit un total de 4) ;
 - o 1Président de Conseil Régional de chaque Société-Mère (soit un total de 2).
- au sein de la commission d'Équipement, en équilibrant suivant un schéma comparable, prévoyant une représentation de socioprofessionnels régionaux.

Les Fédérations Régionales

Le transfert de budgets ponctuels aux régions (en partie réalisé au Trot) est une direction qui est recommandée pour donner une compétence financière aux Comités et aux Conseils Régionaux. Il pourrait s'agir par exemple des enveloppes de dédoublement, des subventions aux petits investissements, de subventions spécifiques de sécurité...

La dotation (aujourd'hui effectuée pour le Trot par l'enveloppe des entrées et forfaits) devrait être mutualisée entre les régions au Galop en raison du très fort déséquilibre dans différents régions entre le nombre de pôles nationaux et régionaux et les autres catégories.

L'enveloppe pourrait être fixée par le Conseil de la Fédération Nationale.

L'alignement du fonctionnement des Fédérations Régionales sur la Fédération Nationale avec l'instauration d'une présidence tournante tous les deux ans entre le Président du Conseil Régional du Trot et du Conseil Régional du Galop est une évolution assez logique, qui est proposée.

Préconisations :

Afin de renforcer l'organisation institutionnelle et d'améliorer la représentation des régions, il est proposé :

☞ Au niveau des Sociétés-Mères :

- que les Présidents des conseils et comités régionaux siègent avec voix délibérative aux deux comités ;
- d'attribuer deux sièges du Comité des Sociétés-Mères à des Présidents de grandes sociétés régionales, membres de droit du conseil d'administration de la FNCF ;
- de limiter les mandats des Présidents des fédérations régionales (pas plus de deux mandats de 4 ans) ;
- de modifier la composition du Comité de France Galop :
 - o en augmentant le nombre de ses membres de 50 à 60 ;
 - o en passant à 20 le nombre de membres associés ;
 - o en faisant entrer 2Présidents de sociétés régionales ;
 - o en passant de 3 à 8 le nombre de Présidents de Conseils régionaux et de Présidents de Comités régionaux.

☞ Au niveau des sociétés régionales de courses :

- organisation tous les quatre ans de l'élection de leurs Présidents, par cohérence avec le calendrier des Sociétés-Mères.

☞ Au niveau de la Fédération Nationale :

- de renforcer le Conseil de la Fédération et la Commission d'Équipement, qui répartissent chacun une dotation des Sociétés-Mères, par l'introduction, de 6représentants des Sociétés-Mères, de 2Présidents de Conseils régionaux et de 4Présidents de grandes sociétés régionales;
- de renforcer les moyens de la Fédération pour ses missions de conseil et de contrôle de gestion financier des sociétés régionales, par la création d'un département dédié ;
- parallèlement, d'engager un plan d'économies global sur le fonctionnement et les investissements de la Fédération.

☞ Au niveau des Fédérations Régionales :

- envisager le transfert de budget ponctuels aux régions, comme c'est réalisé en partie au Trot ;
- envisager une présidence tournante Trot – Galop, comme à la Fédération Nationale.

Maîtriser le déficit du PMH pour le rendre bénéficiaire à terme

L'activité de collecte de paris sur les hippodromes, organisée sur les hippodromes parisiens et sur ceux de Chantilly et Deauville par le GIE PMH (constitué entre les Sociétés-Mères) et sur les principaux hippodromes régionaux est lourdement déficitaire depuis plus de 10 ans. Il représente un coût annuel net de 12 millions d'euros, en augmentation.

Le « PMH Parisien » dégage un PBJ de 17 M€, mais un résultat net négatif de 12 M€ après 7 M€ de prélèvements, 19 M€ de coûts du GIE PMH et 3 M€ de coûts de prestataires.

Les paris sur hippodromes dégagent quant à eux un PBJ de 15 M€ et un résultat net équilibré, après 6 M€ de prélèvements et 9 M€ de facturation par le prestataire CPM). Pour mémoire, il fait l'objet de 4 M€ de subventions par le Fonds Commun.

Cette situation ne peut pas perdurer et pèse sur l'Institution. Une action sera engagée pour aboutir à une solution pérenne de réduction drastique du déficit pour un retour à terme aux bénéficiaires, à engager dès 2013 pour une mise en œuvre en 2015. Compte tenu des implications sociales et d'image d'une réforme du PMH, celle-ci devra néanmoins se faire dans une démarche concertée entre les tutelles et les partenaires sociaux.

Préconisation :

- ☛ **suppression des déficits et, à terme, retour aux bénéficiaires du PMH.**

Évaluer les missions et le fonctionnement de l'association de formation et d'action sociale des salariés des écuries de courses (AFASEC)

Créée entre les Sociétés-Mères, la Fédération Nationale, les fédérations régionales, les socioprofessionnels (employeurs), les représentants des salariés d'écuries de courses, les représentants des parents d'élèves, l'AFASEC assure des missions :

- **de formation aux métiers liés aux courses** dans cinq écoles, conformément à l'une des missions de service public de Sociétés-Mères; cette activité est essentielle pour le renouvellement de personnels qualifiés et le maintien de l'emploi en zone rurale ;
- **d'action sociale :**
 - o intervient dans le système de prévoyance des salariés des écuries, des jockeys et des entraîneurs drivers ;
 - o attribue des allocations sociales (transport, habitat) et assure la reconversion et le service médical ;
 - o gère des foyers d'hébergement et de restauration pour les employés des écuries de course ;
 - o gère un atelier protégé (Epona) qui permet aux salariés des courses, notamment handicapés, de se reconvertir vers des métiers proches de ceux du cheval.

L'AFASEC représente un coût annuel total de 31 millions d'euros : deux fois 7 M€ en provenance des Sociétés-Mères, 5 M€ sur les gains non réclamés, 2 M€ de subventions du ministère de l'Agriculture, 1 M€ des collectivités et 9 M€ de produits propres ; son coût net pour l'Institution est de 19M€.

La composition de ses ressources montre qu'il est aujourd'hui nécessaire, sans remettre en cause ses missions fondamentales, d'évaluer l'évolution de ses actions au regard de celle des besoins de la filière.

Préconisations :

- ☛ **engager un audit de l'AFASEC au regard des besoins de l'Institution des Courses, pour identifier les pistes de rationalisation et d'adaptation (compétences de direction et de gestion, sensibilisation des entraîneurs à l'accueil de clients étrangers, systèmes de tutorat...)** ;
- ☛ **parallèlement, engagement d'un plan d'économies global sur son fonctionnement, notamment via des économies d'échelle.**

Ce plan d'économies et de rationalisation est indispensable mais ne permettra pas d'apporter une réponse globale et de long terme au financement de l'Institution des Courses. C'est pourquoi l'avenir de la filière nécessite aussi que soient actionnés des leviers à disposition des tutelles.

III.3. POUR UNE SOLUTION DE LONG TERME, DES ENGAGEMENTS DE L'ÉTAT SONT NECESSAIRES

III.3.A. Pour une mise en œuvre rapide de la redevance sur les paris hippiques

Comme décrit précédemment, la solution temporaire apportée au blocage de la redevance de 8% sur les enjeux des paris hippiques en ligne par la Commission Européenne n'est plus satisfaisante :

- une redevance inférieure à 8% n'assure pas le financement de la filière ;
- elle se traduit dorénavant par une hausse des prélèvements (8 M€ par an en moyenne, 24 M€ cumulés fin 2013) ;
- elle est défavorable aux sociétés de courses si le PMU perd des parts de marché sur Internet.

La Commission Européenne, le 19 juin 2013, a officialisé son accord pour le versement de cette redevance aux sociétés de courses. Si son niveau (5,6%) sera sans mesure avec celui voté par le Parlement en 2010 (fourchette entre 7,5% et 9%), compte tenu des risques structurels que la situation actuelle laisse planer, l'État doit la mettre en œuvre dès le prochain projet de loi de finances.

Préconisation :

- ☛ **modifier dans la prochaine loi de finances l'article instituant la redevance et prendre le décret la fixant à 5,6% sur les enjeux des paris hippiques en ligne due par les opérateurs de paris hippiques aux sociétés de courses, pour son entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2014.**

III.3.B. Rééquilibrer la répartition des ressources entre l'État et la filière

La progression des prélèvements s'ajoute à celle des charges

Les prélèvements par l'État et les charges de l'Institution représentent les trois quarts de sa marge brute. D'ici à 2020, les prévisions montrent qu'une progression des encouragements au-delà du maintien au niveau de l'inflation ne peut se faire que par des ponctions sur des réserves accumulées (hors mesures d'optimisation qui seraient prises par l'Institution) ; de même les investissements importants non productifs de revenus devront être financés par prélèvement sur les réserves.

Avec l'augmentation du taux de TVA depuis le 1^{er} janvier 2013, les conséquences de court terme seront lourdes :

- pour le Galop : au moins un tiers des propriétaires de chevaux de courses ne pourra absorber la hausse des coûts ; la filière équine risque de perdre 16% des propriétaires (plus de 700 propriétaires) et 14% des chevaux à l'entraînement (environ 1.500 chevaux) ; l'emploi sera affecté, avec une réduction estimée des emplois directs et indirects de 13% par rapport à 2010 (soit environ 600 emplois) ;
- pour le Trot : une réduction de 17% du nombre des ventes de chevaux est redoutée, fragilisant nombre d'exploitations dont l'équilibre dépend des transactions sur les chevaux ; une baisse de 14% des chevaux à l'entraînement est à craindre ;
- pour tous : in fine, cela se traduira par une réduction du nombre de partants par course, donc des sommes pariées, donc des recettes pour l'État ; l'aménagement rural de certaines régions en sera également fragilisé...

Parallèlement, alors même que les encouragements alloués à la filière n'ont jamais été si importants, les éleveurs et les entraîneurs font face à des difficultés économiques grandissantes, du fait de l'augmentation plus rapide des charges :

- explosion des coûts liés au cheval, notamment l'alimentation ;

- poids des charges sociales et du temps de travail dans une activité fortement demandeuse de main d'œuvre, dont une partie faiblement qualifiée ;
- forte augmentation des coûts logistiques alors même que les besoins de transport ont crû avec la densification du calendrier ;
- à terme, c'est la compétitivité du site France en matière d'élevage et d'entraînement de chevaux de courses qui est menacée, les propriétaires étant naturellement tentés de faire entraîner leurs chevaux là où il est moins cher de le faire.

Le Gouvernement doit réfléchir aux moyens qui permettraient à l'Institution d'absorber ces hausses, dont celle de la TVA. Parmi eux : la soumission à la TVA des propriétaires non professionnels, non-éleveurs et non-entraîneurs (aujourd'hui non soumis à la TVA). Sa balance coûts - avantages pour l'État sera équilibrée : le passage à la TVA à 19,6% s'est traduit par une augmentation des recettes de 68 M€.

L'assujettissement des petits propriétaires à la TVA se traduirait par une rétrocession de l'ordre de 50 M€, laissant l'État bénéficiaire. A défaut, il faut rappeler que l'État perdra de toute façon 50 M€ de recettes fiscales par an, du fait de la forte baisse du nombre de partants et du chiffre d'affaire des paris hippiques qui résulterait mécaniquement du changement de taux (cf. supra).

Cette solution – mise en place par plusieurs pays européens, dont la Grande-Bretagne – a d'ores et déjà été officiellement proposée par la France à la Commission Européenne, qui n'en a pas rejeté le principe, sans toutefois en valider les modalités précises.

Au-delà, l'Institution des Courses souhaite engager un dialogue renouvelé avec l'État sur l'évolution des niveaux de ses prélèvements et de la part allouée à la filière.

Maintenir la fiscalité sur les paris hippiques à 6,4% pour accompagner la réforme de la filière

L'Institution des Courses appelle au moins au maintien de la fiscalité d'État à 6,4% des enjeux hippiques, déjà particulièrement élevée. La poursuite de sa hausse serait rapidement insoutenable pour la filière. En effet, dans une situation où les charges de celle-ci s'accroissent du fait de la fiscalité (dispositif remplaçant la taxe affectée, TVA...), voir reculer la part filière quand le prélèvement de l'État augmente témoigne d'une perte de vue de l'objectif global de l'Institution des Courses : faire vivre une filière dans un rapport « gagnant-gagnant » avec l'État.

De plus, cette décision ferait sens au regard des évolutions récentes de la fiscalité pesant sur la filière :

1. **Le Gouvernement français a obtenu un accord de la Commission Européenne sur le principe de cette redevance, mais avec un montant limité à 5,6%.** Le différentiel avec les recettes escomptées d'une redevance à 8% sont de 30M€ par an en 2013, dont 5M€ de perte nette (soit **presque 0,1 point de fiscalité hippique**) puisque ce que le

PMU ne paiera pas en redevance (25M€) se retrouve dans le résultat versé aux sociétés-mères.

2. **La solution temporaire adoptée en compensation du non versement de la redevance a dérivé :** à partir d'un accord financièrement équilibré en 2010, un différentiel s'est créé en faveur de l'État car les enjeux Internet, plus taxés, se sont développés plus rapidement que les enjeux en dur. Ce différentiel est en moyenne de 8M€ par an depuis 2011 et se cumule chaque année : il représentera en cumulé 24M€ fin 2013 (soit **environ 0,3 point de fiscalité hippique**).
3. **L'application de la TVA sur les propriétaires** depuis le 1er janvier 2013 devrait générer pour l'État en année pleine une recette nette de 70M€. Elle n'était pas initialement budgétée dans la LFI 2013. On peut ajouter, pour mémoire, que le passage de la TVA de 19,6% à 20% va générer une charge fiscale supplémentaire de 5M€ au PMU, alors que ce dernier n'est pas éligible au CICE. Tant qu'un accord entre la France et Bruxelles n'est pas conclu sur la contre-proposition France Galop / DLF, la « surcontribution » fiscale de la filière en termes de TVA se mesure donc à **+ 0,7 points environ de fiscalité hippique**. Si une compensation était envisageable, les moyens de la répercuter auprès des propriétaires concernés devraient être identifiés.

Le maintien de la fiscalité actuelle sur les paris hippiques (6,4%) permettrait à l'État d'accompagner la réforme de la filière hippique.

Préconisations:

- ☞ **construire un nouveau protocole permettant d'établir un partage de sort équilibré entre l'Institution des Courses et l'État;**
- ☞ **dans le cadre de ce partage de sort équilibré, maintenir la fiscalité applicable aux paris hippiques à 4,6%, soit 6,4% avec les prélèvements sociaux;**
- ☞ **reconnaître l'activité économique des propriétaires non professionnels, non éleveurs et non entraîneurs et les soumettre à la TVA.**

III.3.C. Confirmer le Fonds EPERON et maintenir une contribution durable à la SHF

Le Fonds d'« Encouragement aux Projets Équestres Régionaux Ou Nationaux » (« EPERON 1 ») est constitué d'une part du prélèvement sur les enjeux sur les courses hippiques. D'un montant de 9 M€, il a remplacé le compte spécial du Trésor supprimé par le LOLF. Conformément à l'accord entre l'État et l'Institution des Courses de 2004. Il permet de faire émerger et de financer des projets structurants et novateurs pour les autres filières cheval (sport, loisir, travail), sur tout le territoire.

Depuis 2011, un nouveau prélèvement (« EPERON 2 »), demandé par le ministère de l'Agriculture, alimente à hauteur de 3 millions d'euros la Société Hippique Française.

Ce fonds de solidarité entre les différents « secteur cheval » doit être maintenu. Il est essentiel pour l'unité de la filière, confrontée à des défis communs, et dont les différents secteurs sont souvent interdépendants.

Préconisations :

- ☞ **maintenir autant que possible les montants du fonds EPERON1, dont les affectations pourraient faire l'objet d'une information publique ;**
- ☞ **en coordination avec l'État et l'ensemble de la filière, valoriser ses missions d'appui à l'amélioration de la race chevaline (courses et hors courses), rôle qui lui est confié par la loi de 1891 en contrepartie du monopole de l'organisation des courses ;**
- ☞ **maintenir une contribution durable à la SHF.**

III.3.D. ARS : lever l'incertitude de l'assujettissement URSSAF

Depuis 1930 (création par règlement des ARS), les gains non réclamés (43 M€ en 2011) sont affectés notamment au paiement d'allocations de retraite au profit des anciens salariés des différentes composantes de l'Institution (35 M€). Le régime est géré par l'Organisme de Retraite et de Prévoyance des Employés des Sociétés de Courses (ORPESC), créé entre les sociétés de courses et leurs organismes communs, bien qu'il n'y ait aucun lien juridique entre le régime réglementaire des ARS et les différentes branches de l'Institution.

Or, l'évolution des paris et des moyens de paiement fait tendre vers une baisse des gains non réclamés, notamment avec les paris sur comptes, alors que les prestations, elles augmentent. Si les gains non réclamés venaient à ne plus couvrir les prestations, ce que les projections rendent plausible d'ici cinq à dix ans, les bénéficiaires du régime se tourneraient vers l'État ou les Sociétés-Mères.

Enfin, la situation est encore aggravée par le risque d'assujettissement aux cotisations sociales des sommes versées : l'URSSAF a en effet considéré dans une lettre d'observation en 2012 que les salariés des sociétés adhérentes à l'ORPESC bénéficient d'un avantage de retraite supplémentaire financé par l'employeur, et donc que cet avantage doit être réintégré dans l'assiette des cotisations et des contributions.

Compte tenu de ces constats, des propositions de réforme ont été formulées aux organisations syndicales entre 2004 et 2007, puis auprès du ministère en 2008 et en 2011, le tout sans aboutir à ce stade.

Préconisations :

- ☛ **les négociations en cours depuis 2011 entre l'État et l'Institution des Courses doivent aller à leur terme pour aboutir à une solution pérenne ;**
- ☛ **pour une solution de long terme, il faudra :**
 - **continuer à affecter ce fond aux ARS ;**
 - **parallèlement, fermer le régime des ARS aux nouveaux entrants et mettre en place pour ceux-ci un régime de retraite « à cotisations définies », assises sur une cotisation sociale salariale et patronale ;**
 - **que l'État garantisse le non-assujettissement aux cotisations sociales des gains non réclamés.**

III.3.E. Sécuriser la possibilité de recourir aux CDD d'usage pour l'Institution des Courses

Le risque de requalification en CDI des employés vacataires de l'Institution des Courses sous le régime du CDD « d'usage » (GTHP, PMH, CDD liés aux après-midi de courses dans les sociétés de courses, personnels des groupements techniques de province...) fait courir un risque économiquement insoutenable à l'ensemble des courses. Ce régime est le mieux adapté à l'activité de ces salariés comme au caractère saisonnier de l'activité. Il leur permet notamment d'être « multi-employeurs », conformément à ce que beaucoup d'entre eux souhaitent.

L'Institution appelle donc à la sécurisation de la possibilité pour les sociétés de courses de recourir aux CDD dits « d'usage », en inscrivant dans le Code du Travail l'organisation des courses hippiques parmi la liste des secteurs d'activité pouvant y recourir¹³.

Préconisation :

- ☛ **inscrire dans le Code du Travail l'organisation des courses hippiques parmi la liste des secteurs d'activité pouvant recourir aux CDD dits « d'usage ».**

¹³ Article D. 1242-1 du Code du travail

CONCLUSION

Les membres du comité stratégique ont partagé, tout au long de leurs travaux, une même ambition : assurer l'avenir de la filière hippique en lui donnant les moyens de poursuivre son développement.

Les mesures proposées par l'Institution des Courses dans le présent rapport répondent à cette ambition et représentent un effort important pour l'ensemble de ses composantes, avec pour objectif de recréer les capacités d'investir, de moderniser et de développer. Certaines sont d'ores et déjà lancées, les autres doivent l'être rapidement, dès les prochains mois.

Leur mise en œuvre permettra d'envisager l'avenir avec optimisme :

- parce qu'elles renforceront la confiance des professionnels des courses et des propriétaires, qui sont le moteur des courses,
- parce qu'elles permettront à France Galop et au Cheval Français de mettre en œuvre leurs politiques dans une coordination renforcée et une dynamique commune, pour continuer à financer l'ensemble de la filière via l'activité du PMU,
- parce qu'elles respectent l'identité de chaque Société-Mère, qui résulte de son histoire et de sa sociologie propres, et celle du PMU, un GIE dont le statut découle du caractère associatif des Sociétés-Mères,
- parce qu'elles rénoveront les relations entre l'Institution des Courses et l'État, dans un partage de sort équilibré et au bénéfice de tous,
- parce qu'enfin elles donneront à la filière les moyens de poursuivre son développement international, piloté par les Sociétés-Mères, propriétaires de leurs courses et de leurs images, sur la base d'accords équilibrés avec les filières étrangères.

Ce rapport conclut 18 mois de travaux, de réflexions et d'échanges ; mais il est surtout le point de départ d'un projet collectif qui sera conduit avec énergie et suivi avec attention. Le comité stratégique a en effet décidé de se réunir régulièrement, au moins deux fois par an, pour évaluer la mise en œuvre des réformes de l'Institution, leur accompagnement par l'État, les réussites et les possibles inflexions à apporter.

C'est dans cette attention partagée et continue que l'efficacité du modèle français des courses hippiques perdurera, et avec elle l'excellence d'une filière parmi les plus brillantes au monde.



ANNEXES

Annexe I. Les grands agrégats de la filière pour 2011 – Extrait du rapport PrimExpert

			Total (M€)	%	Utilisations	Apports Externes	Solde
Marge brute : - PMU			2 475			2 475	
- PMH parisien			17			17	
- PMH régions			15			15	
- Opérateurs Internet			36			36	
			2 543	100%		2 543	
Charges	Personnel et social	Autres					
- GIE PMU	(127)	(488)	(615)	(24,2%)	(616)		1
- GIE PMH	(17)	(2)	(19)	(0,7%)	(19)		
- CPM	0	(9)	(9)	(0,4%)	(9)		
- Opérateurs Internet	0	(16)	(16)	(0,6%)	(16)		
- GTHP	(24)	(8)	(32)	(1,3%)	(32)		
- AFASEC	(14)	0	(14)	(0,6%)	(30)		16
- ORPESC	0	0	0	0,0%	(35)		35
- Fédération et LCH	(3)	(8)	(11)	(0,4%)	(11)		
- Fonds commun	0	(25)	(25)	(1,0%)	(25)		
- France Galop	(41)	(47)	(88)	(3,5%)	(100)		12
- SECF	(18)	(43)	(61)	(2,4%)	(67)		6
- Sociétés régionales	(20)	(30)	(50)	(2,0%)	(91)		41
	(264)	(676)	(940)	(37,0%)	(1 051)		111
Excédent			1 603	63,0%			
Prélèvement Etat sur enjeux (PMU + PMH + internet)			(1 017)	(40,0%)	(1 017)		
Résultat disponible			586	23,0%	(2 068)	2 654	
Affectation							
- Fonds Eperon			(12)		(12)		
- Mises en réserves (sociétés mères et régionales)			(60)				60
			514				
Autres apports sur encouragements			9			9	
Encouragements			523				
Apports par les propriétaires (sur frais de pension)			440			440	
Apports à la filière			963		(2 080)	3 103	60

**Annexe II. Les évolutions des encouragements entre 2003 et 2011 –
Extrait du rapport PrimExpert**

- Evolution des encouragements moyens / cheval ayant couru (%) (tous encouragements cumulés)

	GALOP					
	PLAT			OBSTACLE		
	% 2008 / 2003	% 2011 / 2008	% 2011 / 2003	% 2008 / 2003	% 2011 / 2008	% 2011 / 2003
Nombre de courses	4,65%	2,83%	7,61%	1,62%	1,87%	3,52%
Nombre de partants / course	2,09%	1,78%	3,90%	-0,50%	1,61%	1,10%
Nombre de chevaux différents ayant couru	7,69%	4,14%	12,14%	10,94%	-0,49%	10,39%
Encouragements (en millions d'€)	29,80%	6,92%	38,78%	23,96%	4,73%	29,82%
Encouragements (en millions d'€ et en € constants) (1)	12,04%	1,84%	14,10%	7,00%	-0,25%	6,73%
Encouragements (en € constants) / cheval (1)	4,04%	-2,21%	1,75%	-3,55%	0,24%	-3,32%

	TROT		
	% 2008 / 2003	% 2011 / 2008	% 2011 / 2003
Nombre de courses	5,37%	1,17%	6,61%
Nombre de partants / course	-1,51%	0,29%	-1,23%
Nombre de chevaux différents ayant couru (2)	6,78%	5,30%	12,44%
Encouragements (en millions d'€)	29,67%	8,11%	40,18%
Encouragements (en millions d'€ et en € constants) (1)	11,93%	2,97%	15,25%
Encouragements (en € constants) / cheval (1)	4,82%	-2,21%	2,50%

(1) Déterminé par référence au taux d'inflation (50%) et à l'évolution du SMIC (50%)

(2) Uniquement trotteurs français pour 2003