

Un plan de croissance plutôt qu'un repli sur soi



par Hubert Tassin – Président des P.P

La litanie des plans d'économies est pratiquement incessante au sein des instances du Galop : réduction des dépenses, compression des investissements à Paris et (surtout) en province, sacrifice de l'image et des ambitions... Évidemment il fallait les approuver et même les appuyer et je l'ai fait lorsque je le jugeais nécessaire. Aucun gestionnaire ne doit renoncer jour après jour à une rationalisation du fonctionnement d'une entreprise quelle qu'elle soit.

Pourtant, la répétition de plans d'économies de fonctionnement trouve forcément ses limites et conduit à un repli sur soi qui sacrifie l'avenir.

Les investissements

France Galop gère en direct 5 hippodromes : Auteuil, Longchamp, Chantilly, Saint-Cloud et Deauville qui sont de grands navires qui demandent chaque année d'importants investissements, à minima pour maintenir les sites en bon état et les adapter aux normes de sécurité pour l'accueil du public, des professionnels et bien sûr des chevaux. Au gré des

Vendredi 1er Septembre 2023 - N°449

budgets de France Galop on a réduit de manière importante ces budgets d'entretien laissant des pans entiers d'hippodromes à l'abandon. Chacun sait bien qu'on finit toujours par payer une facture beaucoup plus lourde lorsqu'on entretient un site immobilier avec retard. Ainsi, j'ai souvent exprimé, dans les instances comme dans mes *Grain de Sel* mes inquiétudes en voyant les installations d'Auteuil se dégrader. Il faut dire que le temple de l'obstacle était passé une fois encore au second plan, puisqu'il avait été décidé de construire des nouvelles tribunes à Longchamp.

Oui, il faut investir et préparer l'avenir. Il y a des investissements intelligents. Celui de l'éclairage des pistes de Deauville a très rapidement favorisé une meilleure souplesse des horaires et un retour financier immédiat.

Il est donc essentiel d'investir pour construire l'avenir. Mais les investissements devront enfin être décidés en fonction de plan d'affaires précis et réalistes qui permettent d'apprécier concrètement des recettes nouvelles et de réelles perspectives de développement. Cela me semble la plus élémentaire bonne gestion. Dans le cas de la destruction des tribunes de Longchamp et leur reconstruction, à l'évidence le *business plan* présenté aux instances de France Galop était excessivement optimiste. De beaux tableaux Excel se basaient sur une augmentation de la fréquentation au-delà de 10.000 spectateurs par dimanche, des tribunes au fonctionnement modulable et donc plus économique. Je n'y ai tellement pas cru que je n'ai pas approuvé le projet, mais nous fumes bien seuls à l'époque. Non seulement les résultats promis ne sont pas au

rendez-vous mais, en mobilisant l'essentiel de notre trésorerie, nous avons laissé d'autres hippodromes en panne.

On ne pourrait dès lors que se féliciter que Jacques Détré, président de l'Obstacle à France Galop ait pu convaincre en fin de mandat les instances de France Galop d'envisager un plan d'investissement important pour Auteuil. Car il est évident qu'Auteuil a besoin de rénovation et de dynamisme. On nous a ainsi présenté plusieurs scénarios de rénovation sur la base de dessins bien réalisés, mais, pour le moment sans les indispensables perspectives économiques qui vont avec. On a bien vu qu'il faudrait dépenser, selon les hypothèses, quelques dizaines de millions (de fait dégagés sur l'endettement après la vente du siège de Boulogne et l'achat en partie à crédit du nouvel immeuble), mais pour quelles recettes nouvelles ? De toutes façons ce dossier sera celui des futures instances de France Galop issues des prochaines élections et si nous y sommes présents, nous serons particulièrement vigilants.

L'absence de vision illustrée par les retards en digitalisation

Sans doute la gestion étroite et de court terme explique les retards dans bien des domaines. Je citerai notamment l'informatique. Tant l'informatique de gestion que les développements du technique sont en déshérence et fonctionnent sur des modèles qui ne sont pas dans les normes (sans cesse renouvelées il est vrai) des process. Le retard se paie chaque jour et ce sont des économies réelles qui sont abandonnées et, finalement, ont concentré les réductions sur le coeur des courses de Galop. Pour ce cas particulier de l'informatique, comment justifier l'incapacité à

fusionner avec celle du Trot aux besoins si semblables ? Comment ne pas avoir profité de la compétence et de la force négociation avec les sociétés de service de notre GIE PMU en la matière pour se mettre aux normes ? Voilà un axe évident à soumettre aux prochaines instances.

Viser le long terme

A France Galop, la construction d'un budget annuel est un exercice qui est très bien mené sur le plan financier. Cependant, en raison de la baisse des recettes sur les paris - largement due à la stratégie menée depuis 5 ans - la réduction des dépenses est une contrainte récurrente pour éviter ou réduire l'accumulation de déficits, sans forcément de vision prospective. Si cela peut donner le sentiment que France Galop « réduit son train de vie », la réalité est souvent différente car ce sont finalement les services rendus à ses membres, propriétaires, éleveurs, entraîneurs et jockeys qui souffrent de ces coupes qui s'additionnent les unes aux autres. On supprime de plus en plus de lieux d'accueil et de restauration sur les hippodromes sur la base d'une analyse de rentabilité, on réduit le nombre de collaborateurs au département chargé des acteurs des courses, on sous-traite la tenue des comptes de tiers avec une vraie perte de qualité de services.

Au nom de la rentabilité de court terme, on prend parfois le risque de casser l'outil qui permettra la croissance. On accueille moins bien les propriétaires, on perd en convivialité. Et pourtant on affirme, la main sur le coeur, que le propriétaire doit être mieux traité. Tel fut notamment le credo officiel exprimé lors d'une réunion à Deauville.

29 rue Claude Terrasse 75016 Paris

Tél. 01 46 21 80 82 • Fax 01 46 21 80 85 • associationpp@yahoo.fr • www.lespp.fr

La réduction de la voilure s'est appliquée avec plus de dureté encore vis à vis des hippodromes en régions. Les investissements ont été gelés, puis rationnés sévèrement. Des courses ont été supprimées, d'abord en raison de la baisse des enveloppes d'encouragement en termes réels, mais en pénalisant finalement les outils. On peut comprendre la démarche, mais elle n'a pas été menée en concertation et, surtout, sans souci de la réalité économique à moyen et long terme.

Certains – et ils seront encore nombreux dans les mois qui viennent – proposent de fermer encore des hippodromes. Des tableaux Excel orientés sont avancés pour condamner le peu de rentabilité. Évidemment, l'accès au PMU, et le développement des réunions premium pour les plus importants, est la clé des calculs comptables. Les hippodromes ne sont qu'en partie maîtres de leurs équilibres et le sujet n'est pas là : un hippodrome doit distribuer des allocations au travers de courses régulières, il doit entretenir la culture des courses et une clientèle dans sa zone d'influence, il doit rester le premier des recruteurs de parieurs, de propriétaires, de bénévoles. Et puis, soyons justes : si on devait fermer dans un calcul bête les hippodromes dont les budgets sont les plus déséquilibrés, Vincennes, Auteuil ou Longchamp seraient en tête de liste, bien avant Gabarret, Châtillon sur Chalaronne, Mauron ou Lignières en Berry.

Il faut construire la trajectoire financière du Galop, avec une vision de long terme, pas une vision comptable et annuelle de repli sur soi.

Si vous ne recevez pas ce bulletin hebdomadaire par mail, il suffit de vous inscrire en nous adressant un courriel à associationpp@pp.fr