



EQUISTRATIS

# Conférence



Hippodrome des Hunaudières, LE MANS

le 13 décembre 2018



# Plan de la présentation

I

**Le diagnostic de la situation :  
Les analyses d'Equistratis partagées  
& ses principales propositions validées**

II

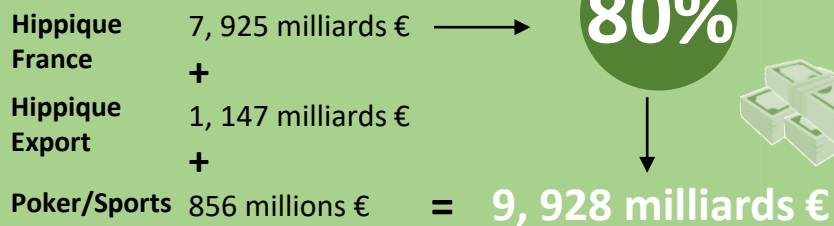
**Le restructuration proposée par l'Etat  
à travers le rapport de J. Arthuis  
est dangereuse pour le Filière**

III

**Les propositions d'Equistratis  
& la méthode pour y parvenir**

# LES CHIFFRES CLES DE LA FILIERE HIPPIQUE 2017

## Recettes : Prises de paris PMU



## Retours Filière hippique

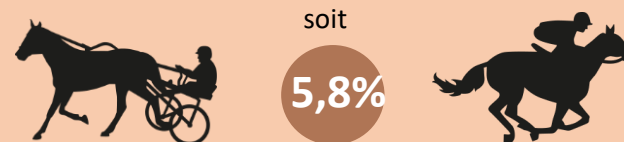
**793 millions €**

<input type="checkbox"/> Paris hippiques offline France (en dur)	688,5 millions €
<input type="checkbox"/> Paris hippiques online France	48,5 millions €
<input type="checkbox"/> Paris hippique Export	72 millions €
<b>+</b>	
<input type="checkbox"/> Paris sportifs / poker online	12,5 millions € *
<input type="checkbox"/> Résultats financiers exceptionnels, intéressements PMU	3,5 millions €

Sur les 793 millions € affectés à France Galop et au Trot

~ 575 millions €


## d'Allocations aux Socio-Professionnels



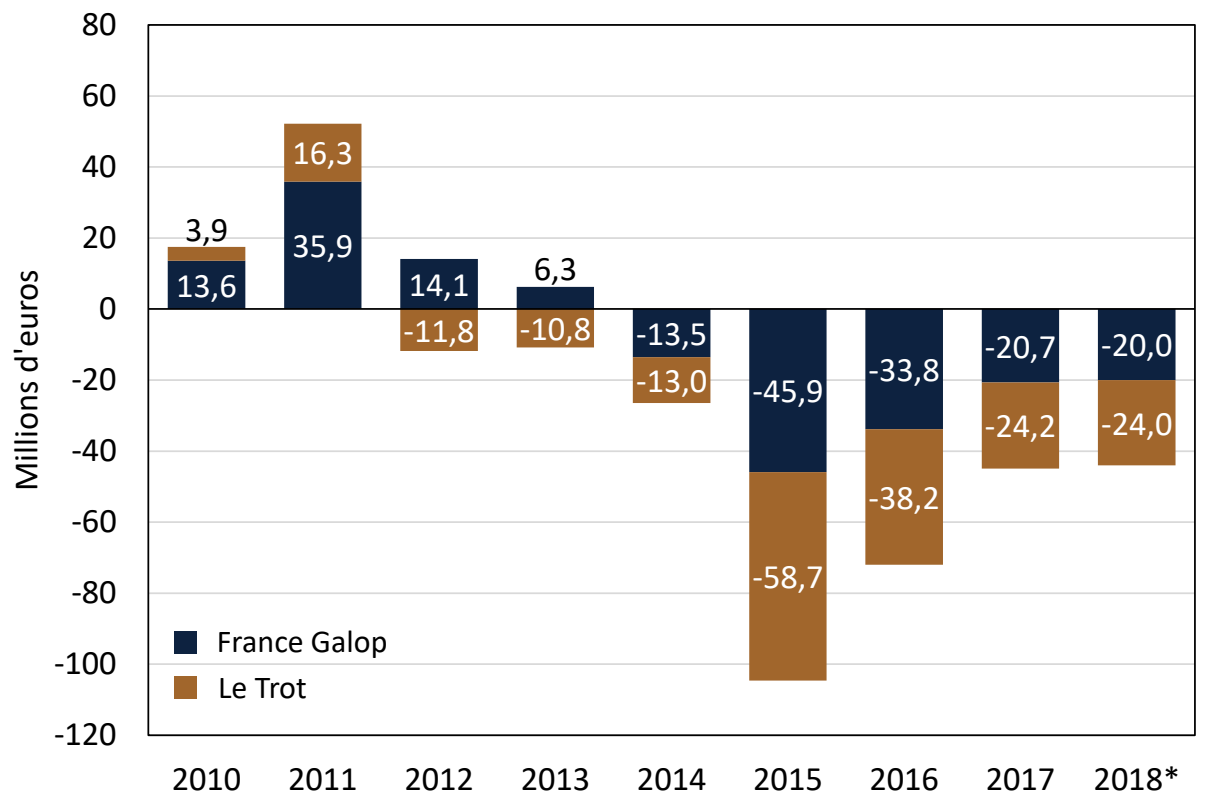
des Recettes Prises de paris PMU

## Dépenses

9,928 milliards €

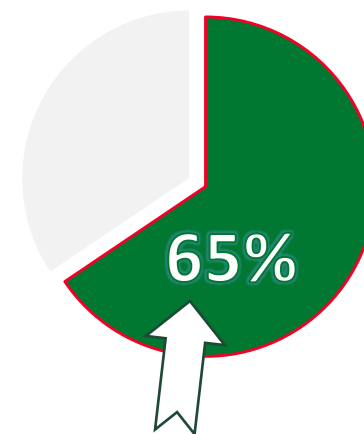
	1. Retours joueurs	7,491 milliards €	
	2. Opérateurs étrangers & divers	199 millions €	
	3. Etat	856 millions €	
	4. Charges totales PMU	589 millions €	75 % coûts PMU
	5. Retours Filière hippique	<b>793 millions €</b>	25 % commissions Points de vente

# Les résultats des Sociétés Mères



\*Résultat 2018 prévisionnel - Sources: France Galop, Le Trot - Réalisation: Equistratis

Entre 2010 et 2017,  
Pertes cumulées des  
Sociétés Mères  
**180 M€**



Pertes cumulées des  
Paris sportifs & Poker  
**118 M€**

— | —

# Diagnostic partagé et principales propositions validées

# Un diagnostic partagé (1/3)

- **La quasi totalité des analyses et propositions d'Equistratis faites dans son rapport du 24 juillet 2017 ont été reprises dans le rapport de J. Arthuis.**
- En cause **de multiples erreurs stratégiques et de gestion de toute la chaîne de décision**: Sociétés Mères, PMU, Ministres de tutelle (principalement Comptes publics & Agriculture).
- **Ces erreurs sont désormais reconnues, mais les traitements proposés visent à exonérer l'Etat et le PMU.**

L'essentiel des critiques des rapports de J. Arthuis comme de celui de la Cour des Comptes, se concentre sur les Sociétés Mères du fait de leur incompétence en termes de management et de leur absence de coordination.

**Pour autant, l'Etat est pleinement responsable de la situation qu'il a laissé dériver**

# Un diagnostic partagé (2/3)

- 1. La multiplication des courses et des jeux, la dilution des masses, l'introduction du hasard** ⇒ Désaffection des parieurs  
👉 Réponse PMU : Stratégie de *Rétention-Conversion-Conquête* -> allègement du nombre des courses et début de recentrage de l'offre de jeux.
- 2. La baisse du TRJ** de plus de 2 points en 5 ans pour compenser la baisse des enjeux et maintenir les retours pour l'Etat et les Sociétés Mères.
- 3. Des coûts d'exploitation excessifs** des Sociétés Mères et du PMU, et l'incapacité de les réduire, alors que les enjeux ne cessaient de baisser.  
👉 Premières économies engagées en 2018, mais les allocations restent la variable d'ajustement des déficits.
- 4. Des pertes continues des paris sportifs et du poker** (115 M€ entre 2010-2017), soit 65% des pertes totales des Sociétés Mères (180 M€ pour la période).

👉 Ces pertes ne sont pas mentionnées dans le rapport de J. Arthuis, alors qu'elles figurent année après année dans les comptes officiels des Sociétés Mères.

👉 Ces pertes sont également occultées dans le budget 2019 du PMU. Pourquoi?

# Un diagnostic partagé (3/3)

**5. Le scandale des GPI** : taux de gain moyen de plus de 100% à cause des contrôles insuffisants du PMU sur les opérateurs étrangers ⇒ Effet désastreux sur les parieurs français.

👉 **Maintien d'un niveau élevé de GPI par le PMU dans son Budget 2019. Pourquoi?**

**6. Investissements très insuffisants** sur les points de vente

👉 A noter: une première relance en 2018

**7. Echec des plans stratégiques** successifs, réalisés par McKinsey pour plus de 2M€ (!)

**8. Carence manifeste de l'administration** à réguler le secteur hippique

👉 **Le ministère de l'Agriculture a même reconnu qu'il ne pouvait valider le calendrier des courses, faute d'expertise.**



# Des propositions validées

Un certain nombre de **propositions d'Equistratis** ont été **validées dans le rapport de J. Arthuis** :

1. **Cession des paris sportifs et du poker** sans qu'il soit indiqué le montant de la cession, ni le produit qui en proviendrait.
2. Création d'un **Pôle de pilotage commun** et de mutualisation des fonctions centrales incarnée par la FNCH, mais d'une manière complexe et inefficace.
3. Mise en place d'une **Comptabilité analytique commune**
4. Renforcement des **Actions de sponsoring et de mécénat**, sans aller, et c'est dommage, jusqu'à la création d'une filiale de valorisation événementielle des hippodromes
5. **Un nouveau Calendrier des courses** centré sur 2 axes : allègement du programme des courses et recentrage sur la plage d'horaire 12h-20h
6. **Refonte de l'Offre de jeux** en la recentrant progressivement pour réduire la dilution des masses
7. Création d'une **Délégation interministérielle à la Filière équine**
8. Création d'une **Autorité de régulation des jeux**

– II –

La restructuration proposée  
par l'Etat est un vrai danger  
pour la Filière

# Le projet de réforme proposé par l'Etat

- **Le projet de réforme structurelle proposé par l'Etat** consiste principalement à:
  - ✓ **Transformer le PMU en SA,**
  - ✓ **Confier le monopole des paris à la SA PMU.**
- Et vise, soi-disant, à :
  - ✓ **Relancer les paris hippiques**
  - ✓ **Traiter les défauts de la gouvernance actuelle :**
    - **Défaillance des ministères de tutelle à prendre les bonnes décisions et à exercer correctement leurs responsabilités ;**
    - **Décisions inappropriées des Sociétés Mères et du PMU durant ces huit dernières années ;**
    - **Fuite en avant de la direction du PMU.**

# Le projet de réforme proposé par l'Etat

- Mais il conduit à considérer à tort que **la seule solution est un changement de statut juridique**: transformation du PMU en société commerciale, l'Etat étant le principal actionnaire et les Sociétés Mères étant minoritaires.
- On passerait ainsi **d'une logique d'Etat « impuissant » à une logique d'Etat « actionnaire principal »**, avec valorisation du monopole dans le capital.
- Un projet présenté **sans aucune étude d'impact**, l'étude de faisabilité étant confiée à McKinsey, l'auteur des précédents plans de développement du PMU dont les préconisations ont conduit aux erreurs dénoncées aujourd'hui

# Pourquoi ce choix est-il irréaliste et dangereux ?

- **Ce rapport repose sur des hypothèses contestables:**
  - ✓ **La Filière est incapable de se gérer elle-même et les Ministères du tutelle n'ont ni les compétences, ni le temps de s'impliquer.**
    - ⇒ **Logique libérale**
  - ✓ **Il faut créer un opérateur de pari hippique sur le modèle de la FDJ qui sera rentable et qui garantira donc des remontées financières vers l'Etat.**
    - ⇒ **Logique budgétaire**
  - ✓ **Dès lors, il faut affecter le monopole des paris à une SA-PMU destinée à être privatisée et à apporter des capitaux nouveaux à l'Etat.**
    - ⇒ **Logique mercantile**

# Pourquoi ce choix est-il irréaliste et dangereux ?

- **Et ce rapport suppose des décisions à la limite de la légalité:**

- ✓ **Le Code de commerce interdit la transformation d'un GIE en SA.**

C'est pourquoi le rapport de J. Arthuis (pilote par Bercy) imagine que la loi PACTE (qui porte la privatisation de la FDJ) pourrait habiliter le gouvernement à légiférer par ordonnance le contournement de cette interdiction.

- ✓ **C'est juridiquement critiquable et antidémocratique.**

= Politique de passage en force pour priver un secteur d'activité qui vit depuis 127 ans d'une ressource, certes mal gérée, mais qui nécessite des décisions de gestion et de réorganisation plus qu'un brutal abandon.

- ✓ **Que signifie une telle précipitation et à quelle fin ?**

Ces questions sont loin d'être neutres dans un pays démocratique où l'ordonnance est l'exception.

Pourquoi éviter un débat parlementaire, surtout lorsqu'il revient à en écarter les Socio-Professionnels pour qui le modèle français de soutien de la Filière a été construit ?

# Pourquoi ce choix est-il irréaliste et dangereux ?

- **Transférer le monopole des paris au PMU, détenu aujourd'hui par les Sociétés Mères, ne résout rien !**

- ✓ **Le PMU devient un opérateur indépendant avec ses propres objectifs de rentabilité au profit de ses actionnaires.**

- ✓ **Qui seront les actionnaires ? L'Etat et les Sociétés de Courses ?**

**L'Etat ne fera aucun apport autre que la valeur du monopole des paris.**

**Et les Sociétés Mères n'ont plus de trésorerie.** ⇨ D'autres actionnaires à solliciter.

- ✓ **Pourquoi pas la FDJ ? Des fonds d'investissement ?**

Le futur PMU serait paré d'un attrait équivalent à celui de la FDJ, via le monopole des paris hippiques.

**Cette mécanique est bien connue, c'est celle de la privatisation.**

**Et en plus, les courses PMH ne bénéficieraient plus d'aucun soutien, d'autant que la SA PMU n'aurait pas dans son objet social la possibilité de les financer.**

**Rien n'est dit sur les futures allocations et encouragements dont tout porte à croire qu'ils seront fortement réduits.**

**Pourquoi?**

**Parce que:**

- ✓ **La SA PMU paiera un Impôt sur les Sociétés,**
- ✓ **Il y aura une TVA sur le PBJ,**
- ✓ **Des dividendes seront versés aux actionnaires,**
- ✓ **Et les Sociétés Mères toucheront moins de 50% de ces dividendes car elles seront minoritaires.**



# Pourquoi ce choix est-il irréaliste et dangereux ?

- Certes le rapport de J. Arthuis insiste sur la nécessité de développer le sponsoring et les partenariats et, nouveauté surprenante, envisage sous le contrôle d'un « comité d'objectifs et de moyens » rattaché au Premier Ministre et pour les seules courses premium, que les Sociétés Mères facturent au PMU leurs coûts d'organisation des courses (coûts d'intérêt commun!).

- **Enfin, on va faire des Socio-Professionnels des producteurs de spectacle, représentés par des Sociétés Mères qui n'auront plus aucun pouvoir face à un monopole des paris, la SA PMU, qui dictera sa loi et donc ses prix**

# Quelle évaluation faut-il faire du changement de structure ?

## Le changement de structure en SA a pour objet :

- ✓ de relancer le PMU en le soustrayant à l'influence des Sociétés Mères,
- ✓ en en faisant une entreprise rentable destinée à être privatisée et à favoriser des remontes fiscales à l'Etat.

L'action de fidélisation et de reconquête de la clientèle est construite à cette fin.

La nouvelle direction a aussi été recrutée dans cet esprit et son avenir professionnel en dépend.

Un allègement des coûts du PMU (avec plan social à la clé) sera nécessaire et l'Etat a dit qu'il y contribuerait.

**Tout discours laissant entendre que l'Etat serait finalement minoritaire et que tout cela est fait pour le bien de la Filière est peu crédible, surtout du fait de l'abandon des courses PMH et des réductions d'allocations qui s'annoncent.**

- ☞ Nous en apportons les preuves avec l'analyse approfondie suivante réalisée pour évaluer les différents scénarios possibles d'impacts du passage du PMU en SA, sur la base du budget PMU 2019 présenté ce jour

# Le changement de structure – les scénarii

La transformation du PMU en SA  
pourrait conduire à des résultats très différents.

Voici les 4 scénarii chiffrés à partir du budget PMU 2019 :

- **Scénario 1 :**

PMU zéro résultat net, retour à l'Etat garanti

- **Scénario 2 :**

PMU 1,5% de résultat net, retour à l'Etat aléatoire

- **Scénario 3 :**

PMU 1,5% de résultat net, retour à l'Etat consolidé

- **Scénario 4 :**

PMU 1,5% de résultat net, retour à l'Etat renforcé

---

## Budget PMU 2019 (M€)

Enjeux	+9669	
Retour joueurs et opérateurs étrangers	-7559	
Résultat brut	+2110	
Etat (taxes, TVA, SS)	-810	
Charges PMU	-553	
Retour filière	-747	
- Stés mères	-207	(1)
- Socio-pros	-530/540	(2)

---

(1) Économies de 10M€ par rapport à 2018

(2) Soit -6% par rapport à 2017

# Le changement de structure – Scénario 1

## Scénario 1 : PMU zéro résultat net, retour à l'Etat garanti, aux socio-pros inchangé

Budget PMU 2019 (M€)			Scénario 1 (M€)	
Enjeux	+9669		Enjeux	+9669
Retour joueurs et opérateurs étrangers	-7559		Retour joueurs et opérateurs étrangers	-7559
Résultat brut	+2110		Charges PMU	-553
Etat (taxes, TVA, SS)	-810	➔	Etat (taxes, TVA, SS)	<b>-810</b>
Charges PMU	-553		Filière	-747
Retour filière	-747		Résultat net avant impôt	<b>0</b>
- Stés mères	-207		Impôt sur la Société	<b>0</b>
- Socio-pros	-540		Résultat net	<b>0</b>
			- Etat (actionnaire)	<b>0</b>
			- Stés mères (actionnaire)	<b>0</b>

**Passage GIE en SA:**  
**aucun intérêt**  
 sinon régler par un tour de passe-passe juridique une incapacité générale à piloter la filière et incertitude sur la capacité de l'Etat à diriger une entreprise



garanti



# Le changement de structure – Scénario 2

## Scénario 2 : PMU 1,5% de résultat net\*, retour à l'Etat et aux socio-pros aléatoire

(Niveau de taxes réduit + IS + dividendes = retour initial)

Budget PMU 2019 (M€)			Scénario 2 (M€)	
Enjeux	+9669		Enjeux	+9669
Retour joueurs et opérateurs étrangers	-7559		Retour joueurs et opérateurs étrangers	-7559
Résultat brut	+2110		Charges PMU	-553
Etat (taxes, TVA, SS)	-810	➔	Etat (taxes, TVA, SS)	-655
Charges PMU	-553		Filière	-669
Retour filière	-747		Résultat net avant impôt	+233
- Stés mères	-207		Impôt sur la Société	-77,5
- Socio-pros	-540		Résultat net	+155,5
			- Etat (actionnaire)	+77,7
			- Stés mères (actionnaire)	+77,7

\* Même taux de bénéfice de la FDJ 2017

**Retour aléatoire**  
pour l'Etat qui sera obligé de diriger le PMU pour garantir un résultat sur un secteur en difficulté  
⇒ Risque de perte de valeur pour Etat et filière si bénéfice inférieur ou perte

Total Etat 810 M€	Total Filière 747 M€
----------------------	-------------------------

aléatoire



EQUISTRATIS

# Le changement de structure – Scénario 3

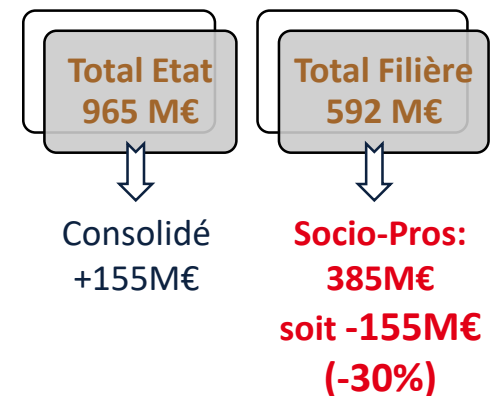
## Scénario 3 : PMU 1,5% de résultat net\*, retour à l'Etat consolidé

(Même niveau de taxes + IS + dividendes)

Budget PMU 2019 (M€)		Scénario 3 (M€)	
Enjeux	+9669	Enjeux	+9669
Retour joueurs et opérateurs étrangers	-7559	Retour joueurs et opérateurs étrangers	-7559
Résultat brut	+2110	Charges PMU	-553
Etat (taxes, TVA, SS)	-810	Etat (taxes, TVA, SS)	-810
Charges PMU	-553	Filière	-514
Retour filière	-747	Résultat net avant impôt	+233
- Stés mères	-207	Impôt sur la Société	-77,5
- Socio-pros	-540	Résultat net	+155,5
		- Etat (actionnaire)	+77,7
		- Stés mères (actionnaire)	+77,7

\* Même taux de bénéfice de la FDJ 2017

L'Etat retrouve presque ses gains de 2012 (978 M€) ou au pire retrouve le niveau antérieur si absence de bénéfice



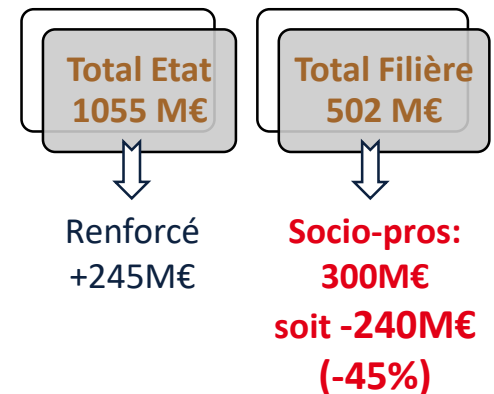
# Le changement de structure – Scénario 4

## Scénario 4 : PMU 1,5% de résultat net\*, retour à l'Etat renforcé

Budget PMU 2019 (M€)			Scénario 4 (M€)	
Enjeux	+9669		Enjeux	+9669
Retour joueurs et opérateurs étrangers	-7559		Retour joueurs et opérateurs étrangers	-7559
Résultat brut	+2110		Charges PMU	-553
Etat (taxes, TVA, SS)	-810	➔	Etat (taxes, TVA, SS)	-900
Charges PMU	-553		Filière	-424
Retour filière	-747		Résultat net avant impôt	+233
- Stés mères	-207		Impôt sur la Société	-77,5
- Socio-pros	-540		Résultat net	+155,5
			- Etat (actionnaire)	+77,7
			- Stés mères (actionnaire)	+77,7

\* Même taux de bénéfice de la FDJ 2017

**L'Etat renforce sa position pour une privatisation en retrouvant des gains un peu inférieurs à 2009 (1 119 M€)**



# Quelle évaluation faut-il faire du changement de structure ?

Il en ressort que les seules hypothèses vraisemblables sont les scénarios 3 et 4 dans lesquels les retours pour les Socio-Professionnels baisseraient.

Il convient d'y ajouter les baisses d'allocation (10% en moyenne) décidées au Galop et au Trot pour 2018 & 2019 :

- 👉 Diminution des allocations de 30% pour le scénario 3
- 👉 Diminution des allocations de 45% pour le scénario 4

Et si application du régime fiscal des filiales, taxe supplémentaire de 15% au niveau des dividendes distribuées aux Sociétés Mères :

- 👉 Diminution des allocations de 45% à 60% !!!

Aucune étude d'impact n'a été faite par l'administration, même si J. Arthuis indique que la direction du Budget travaille sur ce schéma depuis avril 2018 et que tout doit être résolu par un pacte d'actionnaire.

**Malheureusement les services de l'Etat ont l'habitude d'élaborer des réformes qui sont souvent des « usines à gaz » déconnectées de la réalité dont on ne mesure les dégâts qu'après coup! L'actualité le démontre avec force.**



– III –

# Les propositions d'Equistratis

- 1. La relance des enjeux « Courses+ Jeux »**
- 2. La réorganisation de la Filière et de sa gouvernance**
- 3. Le financement de la transition**

## 1. La relance des enjeux

**Elle passera par une nouvelle offre de courses conjuguée étroitement à une nouvelle offre de jeux.**

Le modèle Equistratis donne des informations précieuses sur les trajectoires à prendre pour le calendrier des courses et les jeux à y associer, relatives :

- aux variables clés de l'offre de courses et déterminantes de l'offre de jeux
- au renforcement du TRJ moyen.

# L'offre renforcée et les enjeux désenflés

## L'offre de courses et les enjeux hippiques du PMU

## L'offre de paris

**16** jeux

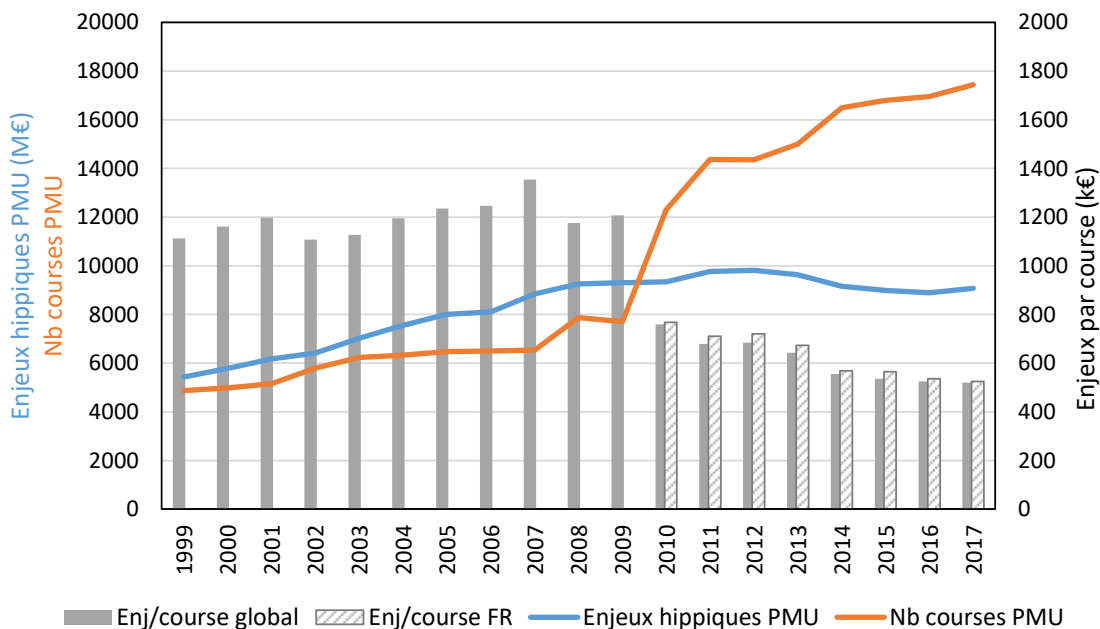
**245** Options de jeux

**258** combinaisons de jeux

**2530** Somme d'options par combinaison

**140 000** Somme des jeux par course sur l'année = occurrences

**1 008 851** Somme d'options de jeux par course Sur l'année



Sources: PMU, Cour des Comptes, Observatoire des jeux, presse -Réalisation: Equistratis

# La relance des enjeux

## 1.1 La restructuration de l'Offre de Courses

**La démarche de l'actuelle direction du PMU va dans la bonne direction mais trop rapidement sans véritable concertation et sans contrôle:**

Diminution du nombre de courses premium et à l'étranger (2721 au total dont 1085 en France et 1636 à l'étranger).

**Selon le modèle Equistratis, la perte brute des enjeux sera de 377 M€, mais les effets de re-concentration et d'attractivité réduisent la facture de 123 M€, soit une perte d'enjeux de 3,1% (3,5% annoncés par Cyril Linette).**

Des questions se posent néanmoins:

- Quelles seront les économies pour le PMU ?**
- Quels seront les effets pour les Sociétés de Course?**
- Quels seront les impacts sur les parieurs à moyen terme?**

### **Absence d'étude d'impact dans le budget 2019 du PMU**

Cette mesure qui interrompt l'inflation des courses et la dilution des rapports doit être impérativement évaluée au 1<sup>er</sup> semestre 2019, car elle devrait entrainer une augmentation nette des enjeux et du PBJ.

## 1.2 La restructuration de l'Offre de Jeux

**Les décisions récentes du PMU quant à l'offre de jeux sont une première étape positive:**

👉 Diminution du nombre d'occurrences de 23 300 sur 140 000, selon le PMU.

L'objectif est clair: renforcer les masses et donc les rapports.

👉 Suppression du hasard en faveur de la sagacité et retour à un Quinté+ historique pour endiguer la désaffection à son égard (notamment suppression du bonus 4/5).

👉 Limitation de la concurrence entre les types de jeux en passant de 10 à 8 combinaisons de jeux par course de plus de dix partants.

Démarche visant à consolider (retenir) les joueurs actuels, après la fuite de 600 000 d'entre eux ces dernières années.

# La relance des enjeux

## 1.3 L'optimisation de l'Offre : Courses + Jeux

Il faut aller nettement plus loin.

Nous sommes plusieurs à proposer de créer au sein du PMU **un groupe d'optimisation de courses et des jeux réunissant:**

- ☞ **des grands joueurs**
- ☞ **des spécialistes de la modélisation et de l'analyse économique comportementale**
- ☞ **des représentants des Sociétés de Courses**

... afin de bâtir un calendrier de courses capables de relancer les enjeux.

Au sein du PMU, il y a évidemment des spécialistes, mais les erreurs de ces dernières années, tendent à démontrer que :

- soit ils n'avaient pas les bons outils de modélisation
- soit ils n'avaient pas une approche client suffisante
- soit ils ont privilégié le quantitatif des enjeux au détriment du qualitatif et donc des joueurs et de la Filière.

**C'est très probablement un cumul de ces trois raisons puisque le résultat a été une baisse drastique des enjeux.**

# Modèle Equistratis – Notre outil d'aide à la décision

Modèle économétrique

Echantillon: **45 698 courses**  
génératrices de **22 Md € d'enjeux (2016--2018)**

Période: **2016, 2017 et 2018** (Jan à Août)

Nombre de variables: **30 testées, 19 retenues dont les plus significatives:**

**TRJ**

**Programme des courses :**

**Nombre de courses/réunions**

**Horaire des courses**

**Concurrence entre courses**

**Autres :**

Pouvoir explicatif  $\geq 80\%$   $\Rightarrow$  très élevé



# L'effet de levier de l'augmentation du TRJ

Résultat estimé du modèle :  $\Delta\text{TRJ} = +1\text{pt} \Rightarrow \Delta\text{Enjeux} = +5,4\%$

Augmenter le TRJ global de 1pt  $\Rightarrow \Delta\text{PBJ} = +32 \text{ M€}$

$\Delta\text{TRJ} = +1\text{pt}$



$\Delta\text{Enjeux par jour}$  **+1,21 M€**

22,42 \* 5,4%

$\Delta\text{Retour aux joueurs par jour}$  **-1,12 M€**

22,42\*1% + 1,211\*(73,58%+1%)

$\Delta\text{PBJ par jour}$  **+0,09 M€**

1,211 - 1,123

**$\Delta\text{PBJ par an}$  **+32,12 M€****

0,088 \* 365



**$\Delta$  Retour filière : 10 à 15M€**

après ajustement des charges liées aux enjeux et des prélèvements fiscaux



# L'effet de levier de l'augmentation du TRJ

Augmenter les TRJ les plus bas  
de sorte que le TRJ global soit en hausse de 1 point

⇒  $\Delta PBJ = +62,78 \text{ M€}$

$\Delta TRJ \text{ global} = +1\%$



$\Delta TRJ \text{ des paris concernés} = +3,5\%$



Paris concernés	Enjeux moyens par jour (M€)	Part dans les enjeux totaux	TRJ initial	TRJ après
Multi	1,483	5,6%	65,2%	68,7%
Mini Multi	0,606	2,6%	65,2%	68,7%
Quinté	4,616	18,8%	65,0%	68,5%
Pick5	0,315	1,4%	64,2%	67,7%
<b>Total</b>	<b>7,020</b>	<b>28,4%</b>	<b>65,0%</b>	<b>68,5%</b>

$\Delta \text{Enjeux par jour} \quad +1,33 \text{ M€}$   
 $7,02 * 3,5 * 5,4\%$

$\Delta \text{Retour aux joueurs par jour} \quad -1,16 \text{ M€}$   
 $7,02 * 3,5\% + 1,327 * (65\% + 3,5\%)$

$\Delta PBJ \text{ par jour} \quad +0,17 \text{ M€}$   
 $1,327 - 1,155$

$\Delta PBJ \text{ par an} \quad +62,78 \text{ M€}$   
 $0,172 * 365$



**$\Delta \text{ Retour filière} : 25 \text{ à } 30 \text{ M€}$**

après ajustement des charges liées aux enjeux et des prélèvements fiscaux

# La réorganisation de la Filière

La réorganisation de la Filière reposerait sur les principes suivants:

## 2.1 Le pôle de pilotage : la FNCH

- **Créer un pôle de pilotage de l'ensemble de la Filière** : la FNCH.

Mais sur un modèle différent de celui proposé par le rapport de J. Arthuis.  
La FNCH resterait sous forme associative.

- **Ce pôle de pilotage fonctionnerait comme une Holding en charge de la Filière et porterait les 2 monopoles:**
  - ✓ organisation des courses
  - ✓ organisation des paris

La FNCH piloterait le PMU qui resterait un GIE et une filiale nouvelle destinée à valoriser les hippodromes (événementiel, sponsoring ...).

# La réorganisation de la Filière

- **La FNCH serait responsable:**
  - ✓ **De la programmation des courses et de l'optimisation des enjeux** : horaires, articulation des courses, nombre de partants, sélection & concentration des jeux, politique de développement, relations avec les parieurs...
  - ✓ **De la mesure permanente de l'impact des décisions**, via une direction de la modélisation chargée d'évaluer et d'aider à la décision.
  - ✓ **De la mise en œuvre d'une comptabilité analytique** destinée à rendre transparents les décisions et les choix d'investissement et plus largement un système d'information commun.
  - ✓ **D'assurer les fonctions communes**: financière, juridique, marketing, ressources humaines.
  - ✓ **Des relations avec les autorités de tutelle et du contrôle des Sociétés Mères....**
  - ✓ **Du soutien aux activités PMH et à la valorisation des hippodrome**
  - ✓ **De la supervision du développement du mécénat et du sponsoring**, via une filiale dévolue à cet effet
  - ✓ **Et enfin, de l'encadrement de la politique de financement de la Filière...**

# La réorganisation de la Filière

- **Le Conseil de la FNCH serait composé de 18 membres répartis de la manière suivante:**
  - ✓ **8 membres représentant les deux Sociétés Mères**, soit 4 pour chacune d'entre elles.
  - ✓ **6 membres choisis parmi des personnalités extérieures.**  
Celles-ci seraient désignées en fonction de leurs compétences, pour trois ans par un comité ad hoc indépendant.
  - ✓ **2 membres représenteraient les turfistes.**
  - ✓ **Le Président et le Directeur général de la FNCH** occuperaient les deux postes restants.

# La réorganisation de la Filière

## 2.2 Les Sociétés Mères

- **Les Sociétés Mères délègueraient à la FNCH tous les domaines de responsabilité qui lui sont transférés.** Mais elles seraient chargées, sous contrôle de la FNCH, des activités régaliennes (conditions de courses, discipline, répartition des encouragements ...).
- Les Sociétés Mères conserveraient une Assemblée (le Comité) et un Conseil de 12 membres qui en serait issu.

**Il n'y aurait plus de membres co-optés, ce qui redonnerait une légitimité aux élections et donc aux Socio-Professionnels,** notamment auprès des pouvoirs publics.

- Chaque Conseil (Trot et Galop) élirait en son sein quatre représentants qui siègeraient au Conseil de la FNCH.
- **La FNCH délèguerait l'organisation des paris au PMU qui resterait un GIE.**

**L'Etat ne serait pas actionnaire de la FNCH. Il exercerait une tutelle sur la FNCH et validerait la nomination des dirigeants du PMU comme aujourd'hui.**

## 2.3 Réglementation et Budget

**Cette réorganisation permettra une sortie de l'entre-soi, tout en revalorisant le rôle des socio-professionnels.**

Les Sociétés de Course auront la garantie d'une représentation équitable, diversifiée, coordonnée et ouverte à des compétences qui manquent aujourd'hui.

L'Etat exercera mieux sa tutelle et ne sera plus soumis aux guerres intestines qui sont en partie à l'origine des dysfonctionnements du système.

**Les modalités d'évolution du cadre législatif et réglementaire sont simples et n'impliquent pas des transformations hasardeuses comme le passage du PMU en SA.**

# La réorganisation de la Filière

Il conviendra :

- **d'amender les lois de 1891 et suivantes pour définir les nouvelles compétences de la FNCH et en préciser les modalités par une révision du décret 97-456.**  
Notamment au titre des membres de son Conseil d'administration et de la tutelle du GIE PMU.
- simultanément de préciser que les Sociétés délègueront en partie les missions qu'elles exercent aujourd'hui à la FNCH tout en continuant à exercer, sous l'autorité de la FNCH, quelques missions régaliennes.
- de modifier le code électoral du Trot et du Galop de telle sorte que les élections de fin 2019 contribuent à élire Comité et Conseil, **les cooptés disparaissant du dispositif.** Ils représentent aujourd'hui 40% des membres du Comité au Trot et au Galop ce qui fausse complètement le jeu démocratique.
- de modifier le décret définissant la composition du Conseil du PMU qui restera de dix membres, le Président et le Directeur général étant proposés par le Président de la FNCH.

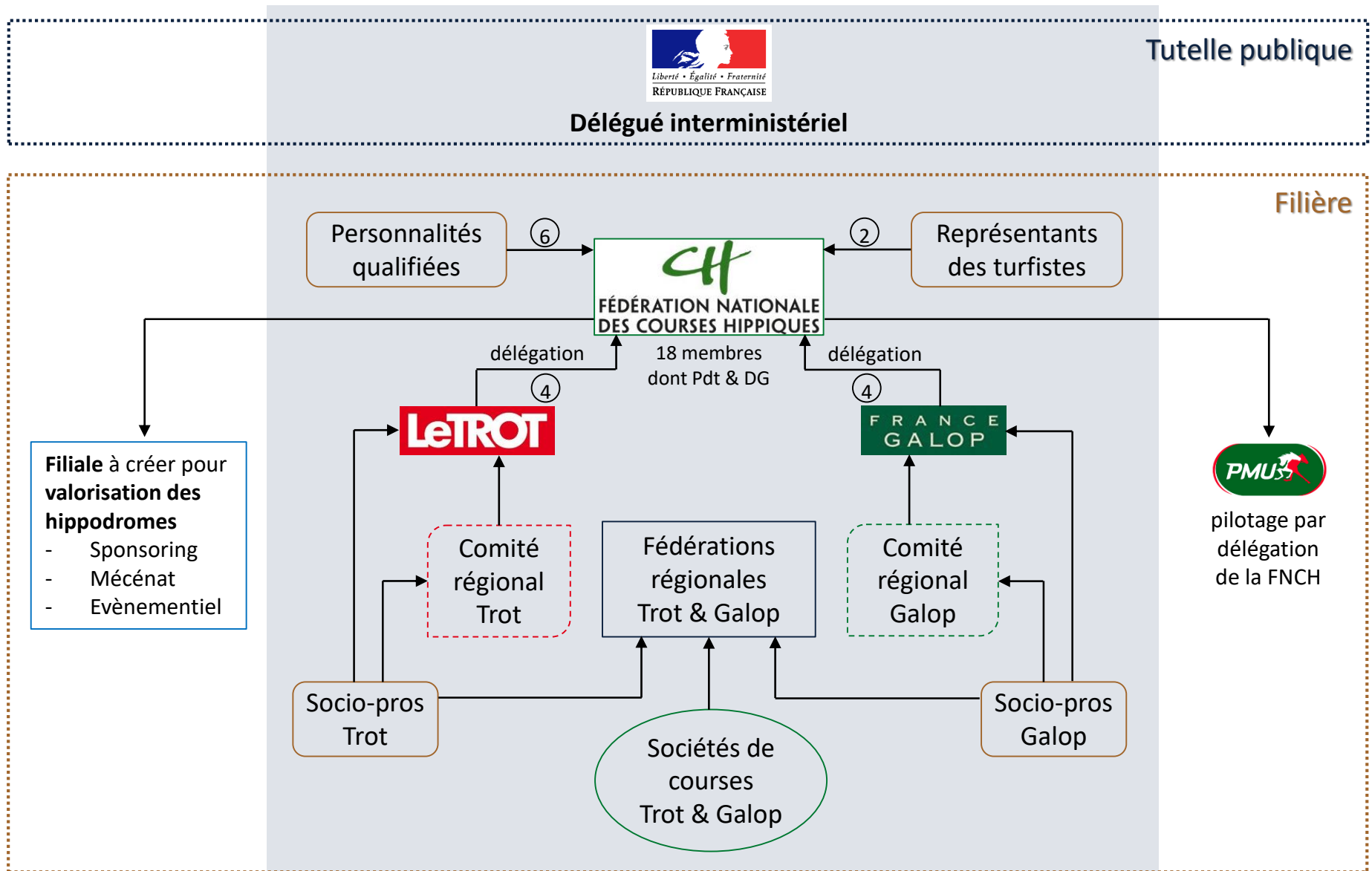


# La réorganisation de la Filière

Enfin :

- Le Président de la FNCH sera le seul interlocuteur des tutelles et plus particulièrement, s'il est créé, du délégué interministériel de la Filière équine.
- Tous les autres comités ou conseils préconisés dans le rapport de J. Arthuis, qui complexifient inutilement le pilotage de la Filière, n'auront plus lieu d'être.
- **La somme des budgets des Sociétés Mères et de la FNCH devront être inférieurs d'au moins 20% à la somme des budgets actuels des Sociétés Mères, soit au maximum 180 M€ (contre 218 M€ en 2017).**

# La réorganisation de la Filière



13/12/2018

# Le financement de la transformation de la Filière

Ce financement viendra de quatre sources:

## 1. Des économies de gestion au PMU et chez les Sociétés Mères

- **Nous avons chiffré en juillet 2017 les économies possibles à 100 M€** (50 pour le PMU et 50 pour les Sociétés Mères).
- **Le processus est engagé au PMU (-30 M€)**. Cyril Linette prévoit 20 M€ en 2019. Mais il propose en contrepartie des investissements net de l'ordre de 10 M€, dont il est prématuré à ce stade d'évaluer la pertinence.
- **Du côté des Sociétés Mères**, nous estimons les économies réelles sur 2017, 2018 et 2019 à 20 M€ environ.

**Il reste encore 30 M€ à trouver dans les budgets des Sociétés Mères pour atteindre 180 M€, y compris les fonctions qui seront transférées à la FNCH.**

**Globalement, c'est encore une économie de coûts d'exploitation de 40 à 50 M€ qui doit être réalisée.**

## 2. Une relance des enjeux

Selon le modèle Equistratis, la seule augmentation correctement ciblée du TRJ moyen d'un point pourrait apporter plus **de 60 M€ de PBJ** soit environ **25 à 30M€ de retour à la filière**

En associant le plan de concentration des courses et de l'offre de jeux , il pourrait y avoir une augmentation supplémentaire du PBJ de l'ordre **de 40 M€**, soit **20M€ de résultat net**.

**A horizon 2020, il serait donc possible :**

- ✓ **de stopper le déclin**
- ✓ **et de ré-augmenter le résultat net à reverser à la Filière de 50 M€**

## 3. La cession des Paris Sportifs et du Poker

**Le rapport de J. Arthuis arrive à notre conclusion de cession des Paris Sportifs et du Poker, sans évaluer la valeur de la cession** qui peut être significative, dans la mesure où:

- La part de marché du PMU est importante puisqu'il se place comme le 4ème des 14 opérateurs qui se font une concurrence acharnée sur ce marché ;
- Il existe de réelles possibilités pour des opérateurs à coûts réduits de dégager une marge nette de 10 à 15 millions €, là où aujourd'hui les Sociétés Mères enregistrent chaque année depuis 2010 des pertes de 10 à 20 millions €.

**Avec un PER de 10,  
on aboutit à une valeur de cession de 100 à 150 M€.**

**Pour mémoire, le total cumulé des pertes liées aux Paris sportifs et au Poker depuis 2010 et financé par FRANCE GALOP et LE TROT est de plus de 130 M€ (y compris 2018).**

## 3. La cession des Paris Sportifs et du Poker (suite)

Mais après avoir « vendu » que ces activités de diversification allaient rapporter de nouveaux joueurs sur les courses hippiques (= le cross selling), la réalité est toute différente :

selon les dernières statistiques de l'ARJEL, les paris hippiques on line ont baissé de 13%.

**Par ailleurs, le PMU essaie aujourd'hui de faire croire que les Paris Sportifs et le Poker contribuent à hauteur d'un petit pourcent à la marge du PMU.**

**Alors que selon le découpage de leur budget 2018, la perte était de 12,1 M€ pour les Paris Sportifs et de 3 M€ pour le Poker.**

**Il y a clairement une tentation d'embellissement des comptes !**

## Pourquoi cette désinformation ?

- Pour optimiser la valeur de revente une fois la SA constituée?
- Ou parce que le PMU est lié depuis 2010 par un contrat quinquennal à l'entreprise PADDY POWER?

C'est l'un des points de désaccord avec l'actuelle direction du PMU qui s'apprêterait ainsi à pratiquer un « hold up » sur la valeur des parts de marché des Paris Sportifs et du Poker avec la bénédiction de l'Etat.

**Alors que c'est vous les Socio-Professionnels qui avez payé « chèrement » le développement de ces parts de marché, vous risquez de ne pas voir un centime de retour de leur cession.**

## 4. L'affectation d'une partie du produit de la privatisation de la FDJ

Nous avons déjà évoqué la possibilité d'affecter 50 à 100 millions € du produit de la privatisation de la FDJ à la Filière hippique.

Ce serait d'autant plus équitable de la part de l'Etat que, comme le souligne le rapport de Jean Arthuis (page 126), la FDJ a augmenté sa commission aux buralistes en compensation de la hausse des prix du tabac.

La FDJ en avait les moyens, le PMU, non.

\*  
\*\*

**Le potentiel de financement, selon ces quatre sources, peut être de l'ordre de 200 à 300M€.**

**C'est amplement suffisant pour relancer la Filière et arrêter le détricotage des allocations et encouragements, voire les réajuster compte tenu du dérapage de certains coûts.**

**Enfin s'il n'y avait pas eu les pertes cumulées des Paris Sportifs et du Poker et malgré la mauvaise gestion de la Filière, il n'aurait pas été nécessaire de baisser les allocations en 2018 et en 2019.**



# CONCLUSION

- **La position de l'Etat traduite dans le rapport de Jean Arthuis est celle d'un changement complet de modèle allant vers la privatisation et un repli important des moyens de la Filière.**
- **Les Socio-Professionnels, les Sociétés de Courses, les hippodromes seront la variable d'ajustement dans des proportions très handicapantes.**
- **Ce schéma très technocratique fait fi des réalités vécues par chacun et de la responsabilité de l'Etat dans cette situation.**
- **Le moment est particulièrement mal choisi pour proposer un tel schéma et il faut que les professionnels s'y opposent fortement. Equistratis évalue à cette fin des actions judiciaires qui pourraient y faire échec au cas où il serait mis en œuvre.**
- **Equistratis vient de vous présenter un projet alternatif beaucoup plus cohérent dans la ligne de ses analyses et recommandations faites en 2017.**

# CONCLUSION

- **Il convient désormais de soutenir cette initiative :**
  - en participant au financement des actions de l'Association
  - en vous engageant pour ceux qui le souhaitent, en tant que candidat
  - et en votant aux prochaines élections des Sociétés Mères car les taux de participation sont faibles (entre 30 et 40%).
- **Equistratis a déjà réuni une trentaine de candidats compétents et engagés au Trot et espère que les contacts engagés avec le Galop déboucheront sur une véritable évolution.**
- **Nous présenterons au 1<sup>er</sup> trimestre 2019 un programme que nous aurons bâti dans la perspective d'une véritable reconstruction de la Filière hippique.**