

Conseil d'administration

Procès verbal du 24 et 25 mars

Présent(e)s (avec voix délibérative) :

Mesdames Paula BARATA, Béatrice BARBUSSE, Frédérique BARTHELEMY (en visioconférence), Julie BONAVENTURA (en visioconférence), Marie BOURASSEAU, Delphine BRETON, Valérie CORDURI-DAVIET, Valérie DUPIN (présente uniquement le samedi – en visioconférence), Sabine DUREISSEIX, Marie-José GAUDEFROY, Pascale JEANNIN, Sylvie LE VIGOUROUX, Nodjalem MYARO (en visioconférence), Sophie PALISSE, Betty ROLLET (en visioconférence le samedi), Gina SAINT-PHOR, Catherine TACHDJIAN, Tatiana VASSINE (présente uniquement le samedi – en visioconférence).

Messieurs Fabrice ARCAS (en visioconférence), Renaud BALDACCI, Philippe BANA, Jean-Luc BAUDET, Claude BOMPARD, Pascal BOUCHET, Saïd BOUNOUARA, Jean-Marie BRINON (en visioconférence le samedi), Olivier BUY, Gérard CANTIN, Marie-Albert DUFFAIT, Jérôme FERNANDEZ (en visioconférence), Jean-Pierre FEUILLAN (en visioconférence), Bertrand GILLE (en visioconférence), Michel GODARD, Michel HOUDBINE (en visioconférence), Bastien LAMON, Rémy LEVY (présent uniquement le samedi – en visioconférence), Nicolas MARAIS, Bruno MENAGER, Jeannick MOREAU (en visioconférence), Georges POTARD, Arnaud VILLEDIEU (en visioconférence).

Invité(e)s (avec voix consultative) :

Mesdames Florence BARO, Marion BUISSON, Georgine DELPLANQUE-KUNTZ, Manon DOUZIECH, Katy MENINI, Gwenhaël SAMPER, Yannick SOUVRE (présente uniquement le vendredi).

Messieurs Eric BARADAT (en visioconférence - présent uniquement le vendredi), Nicolas BARBEAU, Gilles BASQUIN, Pascal BOURGEOIS, Laurent FREOA, Olivier KRUMBHOLZ, Didier MESOGNON, Julien PIERS (présent uniquement le vendredi), Cédric POUTHIER (présent uniquement le vendredi), Grégory PRADIER, François RAOUX (présent uniquement le samedi), Thierry WEIZMAN (présent uniquement le vendredi – en visioconférence).

Excusé(e)s :

Mesdames Florence LALUE, Victoire NICOLAS, Perrine PAUL, Laëtitia SZWED-BOBET.

Messieurs Christian DELUY, Benoit HENRY, Emilien MATTEI.

En format mixte (présentiel et visioconférence), sous la présidence de Philippe BANA, la séance est ouverte à 14h30.

Vendredi 24 mars 2023

Ouverture des travaux par Philippe BANA

Philippe BANA accueille les administrateurs qui ont pu se rendre disponibles. Il tient tout d'abord à avoir une pensée émue pour deux personnes décédées récemment : Roger MAZEL et Pierre SOLER. Des hommes de terrain très ancrés dans leur territoire qui lui ont montré le chemin dans sa région d'origine.

Il insiste sur le moment extraordinaire que constitue à chaque fois un conseil d'administration autour de la rencontre d'acteurs des territoires, d'arbitres, du secteur professionnel, des techniciens ou encore des salariés qu'il tient d'ailleurs à remercier pour l'organisation de cet événement institutionnel.

Il dit penser que malgré la période complexe il y a une forme de devoir de continuer à montrer l'étendard du handball qui essaie de traverser ces temps difficiles. Ce conseil d'administration sera marqué par plusieurs temps de pensées stratégiques de moments de réflexion, de temps d'écoute des acteurs pour penser l'avenir et s'adapter. Il dit penser qu'il faut montrer ensemble une certaine idée du sport, une certaine direction qui nécessitent de se donner des caps grâce au soutien public et privé de la FFHandball, un tel soutien permettant en outre de présenter un budget équilibré. Parmi les indicateurs forts : le chiffre de 462 000 licenciés atteint à date qui devrait permettre de dépasser la barre atteinte en 2019 dès la semaine prochaine. Un petit « coup de collier » permettrait d'atteindre la barre des 500 000 licenciés d'ici la fin de la saison.

Il insiste sur le chemin à parcourir ensemble vers les Jeux Olympiques. Si cet horizon peut avoir des côtés inquiétants il faut s'interroger pour faire de cet événement une porte ouverte sur le handball de l'après Jeux qu'il convient de construire dès à présent. Ce conseil d'administration sera l'occasion de présenter ce qui est envisagé pour animer les Jeux (avant et pendant). Il souhaite que cet événement soit un tremplin et non une fin de cycle. Il estime que l'après Jeux Olympiques est un défi éthique, économique et structurel auquel il faut faire face. Le handball professionnel féminin en est un avec notamment les difficultés économiques importantes pour deux clubs cette saison. La FFHandball suit de près l'évolution de la situation de ces deux structures. Elle est proche des acteurs qui les composent et dialogue régulièrement avec les collectivités concernées pour tenter de trouver des solutions s'agissant plus particulièrement du millier de licenciés impacté. De manière plus générale, il convient de chercher des solutions pour mieux structurer et asseoir le modèle féminin.

Il souhaite également insister sur la réforme périlleuse entamée par Jean-Luc BAUDET et le conseil des territoires relative au financement territorial. Il s'agit d'un pari osé que la FFHandball est en train de réussir avec une vraie vision d'un financement territorial partagé. Le chemin est long mais l'idée est d'amener davantage d'équité.

Il insiste sur le fait qu'est venu le temps des collaborations, la plateforme HandballTV en est l'illustration, l'avenir passe par le travail collectif.

1. Table ronde : le handball féminin professionnel de demain ?

Un temps de débat est organisé autour des réflexions relatives au handball féminin professionnel de demain. Prennent part à cette table ronde :

- Nodjalem MYARO, présidente de la ligue féminine de handball,
- Sophie PALISSE, administratrice de la FFHandball, Présidente de l'UCPHF,
- Yannick SOUVRE, directrice de la ligue féminine de basket-ball,
- Eric BARADAT, DTN adjoint,
- Jean-Marie BRINON, président de la CNCG,
- Olivier KRUMBHOLZ, entraîneur de l'équipe de France Féminine,
- Thierry WEIZMAN, président du club de Metz Handball.

Yannick SOUVRE est invitée à se présenter. Elle explique être une ancienne basketteuse professionnelle qui a porté le maillot de l'équipe de France à 251 reprises. Elle en a été la capitaine pendant de nombreuses années et a participé aux Jeux Olympiques de Sydney en 2000. Elle confie sa joie d'être là pour partager l'expérience du basket féminin. Depuis janvier 2020, elle est directrice de la ligue féminine de basket-ball qui intègre la Ligue 1 et la Ligue 2. Elle indique être également en charge de la 3^{ème} division masculine. A l'issue de sa carrière elle a d'abord occupé des fonctions dans le club de Bourges dans lequel elle a passé 10 ans en tant que joueuse, puis a rejoint la FIBA Europe à Munich où elle a passé 12 ans en charge des sujets de la communication, du marketing, de l'événementiel et de la logistique. Elle a ensuite travaillé sur la mobilisation des athlètes au sein du CNOF dans le cadre de la candidature de Paris à l'organisation des Jeux Olympiques de 2024 à travers l'opération « Je rêve des Jeux ». Elle a mené une mission auprès du Ministère des Sports pour laquelle elle était animatrice du groupe sur le sport féminin et son développement. Elle a ensuite été directrice générale de la Ligue Nationale de Volley-ball, seule ligue professionnelle mixte, pendant 3 ans et demi avant de revenir au basket-ball. Elle indique également être co-présidente de la commission sport professionnel du CNOF avec pour objectif d'aider à faire progresser le sport de haut niveau et professionnel et également à le médiatiser.

Michel GODARD explique que la table ronde sera organisée en plusieurs « temps » :

- du diagnostic avec des analyses, des états des lieux, des constats ;
- des idées, de la prospective, de l'avenir, de l'anticipation, de la proactivité ;
- des échanges avec les administrateurs ;
- une conclusion du débat par le président

Michel GODARD explique que le sport féminin, en perpétuel développement d'une manière générale, gagne en nombre de licenciés et en médiatisation chaque année. Néanmoins il y a lieu de se demander si ces progrès sont suffisants pour envisager un sport professionnel féminin autonome libéré des sources de financement public. Si le sport féminin de haut niveau est si difficile à développer, c'est aussi parce qu'il coûte et rapporte peu, ce qui constitue un frein. Les sommes brassées par le sport féminin sont bien inférieures à celles du sport masculin. Les subventions publiques constituent aujourd'hui plus de 50% des budgets des clubs féminins à l'exception de quelques-uns. Le mode de financement doit par conséquent absolument changer si le sport féminin veut faire sa mue vers la professionnalisation. Sur le secteur économique, la marge est encore très importante. Les acteurs économiques mais aussi les dirigeants sont d'ailleurs désespérément à la recherche de ce nouveau modèle économique. Celui-ci passe indéniablement par le développement des affluences et donc des recettes de billetterie, du merchandising des produits dérivés. Pour attirer plus de monde, les clubs professionnels féminins ont besoin d'infrastructures de qualité adaptées à l'accueil du public. Le sport professionnel doit par conséquent se tourner vers le secteur privé. Ce changement de mentalité fait partie des déclencheurs de la poursuite de la professionnalisation. Parmi les acteurs économiques figurent les diffuseurs. Les clubs ont besoin de revenus de ces diffuseurs pour contribuer à leur développement économique. Le sport féminin est vecteur d'une image qui plaît aux marques et peut ainsi constituer une piste. Les sponsors doivent également jouer leur rôle. Ce n'est qu'au prix de l'investissement de ces acteurs que le sport féminin pourra espérer se professionnaliser. Tôt ou tard les aides publiques vont finir par se tarir donc au-delà de la reconnaissance du métier d'handballeuse et des conditions de pratiques de haut niveau dans les compétitions professionnelles, il faut une visibilité médiatique qui contribuera à générer ce cercle vertueux propice à un développement économique.

Nodjiale MYARO souhaite communiquer quelques données portant sur la saison 2021-22 pour illustrer son propos. Le nombre de joueuses professionnelles à temps plein est passé de 192 lors de la saison 2020-21 à 200 joueuses lors de la saison 2021-22. Le nombre de joueuses en centre de formation est passé de 97 à 102 joueuses. En outre 70% de l'effectif de l'équipe de France évolue en LFH. Le budget cumulé des clubs est de 28 millions d'€. Le salaire moyen brut d'une handballeuse professionnelle est de 2 752 €. La saison 2021-22 a été marquée par une augmentation de la présence des clubs français au niveau européen avec six clubs engagés dans ces compétitions. Le point fort de cette saison a également été l'intégration de la D2F au sein de la LFH. Cette division est considérée comme semi-professionnelle et sa structuration s'est accélérée pendant la crise sanitaire. Au niveau des partenaires, il faut saluer l'arrivée de LIDL en tant que partenaire de la LFH qui s'est en outre emparé de problématiques spécifiques à la femme, poursuivant la logique de la LFH de s'engager au-delà du terrain de handball. La médiatisation a été marquée par la création de HandballTV, la chaîne de tous les handballs qui a permis de diffuser la D1F et la D2F. Cette année est également difficile avec la fragilité de certains clubs tels Fleury et Bourg de Péage. La FFHandball et la LFH ont accompagné ces deux clubs jusqu'au bout. L'issue demeure frustrante mais illustre la vigilance dont il faudra faire preuve sur l'économie des clubs et leur financement. Elle explique enfin que la FFHandball a mis les moyens pour permettre l'emploi d'une personne supplémentaire permettant ainsi à la LFH de se structurer davantage.

Jean-Marie BRINON souhaite communiquer quelques données portant sur la D1F et la D2F. Le constat est qu'un nombre important de clubs, 10 sur 28, est confronté à des difficultés de financement pour plusieurs raisons :

- une baisse substantielle voire la suppression brutale des subventions publiques attribuées depuis plusieurs années ;
- des financements privés incertains avec une recherche de partenariats beaucoup plus compliquée qu'à une certaine période ;
- la nécessité d'engager des dépenses conséquentes pour accéder et se maintenir dans la division supérieure malgré des ressources limitées ;
- les difficultés à gérer la période post-covid ;
- la crise économique.

La conséquence de ces constats est la nécessité de repenser, notamment, le modèle économique de ces clubs pour garantir leur pérennité avec l'objectif de maintenir l'équité sportive et la régulation des compétitions.

Il effectue un focus sur la D1F qui est passée de 12 à 14 clubs en 2020-21 qui aurait pu entraîner un effet périmètre mais ce n'est pas forcément le cas. S'agissant des produits, sur la saison 2020-21, il est constaté une chute des produits de partenariats et de la billetterie en raison du Covid. Cette chute a été compensée partiellement par un soutien accru des collectivités publiques. Sur la saison 2021-22 il est à noter une nette augmentation du mécénat et sur 2022-23 une nette hausse du partenariat mais, s'agissant de prévisions, elles seront à confirmer avec le réalisé 2022-23.

S'agissant des charges sur la saison 2020-21, il faut relativiser le chiffre de 11,4 M€ de charges de personnel qui n'est pas l'exacte réalité des choses puisque les clubs ont fait une économie de près de 2 millions d'€. Sur 2021-22 il est à noter l'augmentation du poste des autres achats et charges externes et la suppression des aides COVID. Si l'on compare avec les produits de la saison 2021-22, il y a une impasse, c'est-à-dire que le solde charges et produits est négatif. Cette situation peut s'expliquer par les résultats des clubs de Bourg de Péage et Fleury dont les pertes cumulées ont représenté 1 million d'€. Sur 2022-23 tous les clubs ont revu à la hausse leurs prévisions de charges de personnel certainement en raison de l'augmentation des salaires ou du nombre de joueuses. Le budget moyen des clubs de D1F est de 2,3 millions d'€ en 2022-23, il était de 2,1 millions d'€ la saison précédente. Le budget médian des clubs est lui de 1,9 million d'€.

Il effectue un focus sur la D2F. S'agissant des produits il est à noter la baisse du mécénat sur la saison 2020-21 avec un effet mesuré du COVID grâce au soutien des collectivités locales. Sur 2021-22 il faut noter le rétablissement du volume du poste partenariat et le passage de 16 à 14 clubs avec un effet périmètre qui ne se fait pas beaucoup sentir. Sur 2022-23 il y a une nette hausse du partenariat mais à confirmer en fonction des résultats car les premiers échos de la réalisation des prévisions montrent que les dirigeants ont été d'un optimisme forcené.

S'agissant des charges, il y a également une baisse des charges externes, comme pour la D1F, qui s'explique par la période COVID. Sur 2022-23, il y a une forte tentation des clubs à augmenter les prévisions pour charges de personnel en raison peut-être du nombre de joueuses professionnelles. Le budget moyen des clubs de D2F est de 739 000 € en 2022-23 avec 8 clubs VAP. Il n'était que de 637 000 € en 2021-22 avec 3 clubs VAP.

Il souhaite insister sur les clubs en difficultés qui sont au nombre de 10 (4 en D1F et 6 en D2F) tant en 2021-22 qu'en 2022-23. Cela peut s'expliquer par des recettes insuffisantes, la baisse ou la suppression de subventions publiques, l'engagement non tenu du partenaire majoritaire. Certains clubs se retrouvent en difficulté du fait de l'arrêt brutal des subventions publiques. C'est le cas pour Bouillargues qui est très impacté par la décision des collectivités de ne plus soutenir le sport féminin dans son ensemble sur le territoire. Il y a également parfois un décalage entre l'ambition sportive et les moyens financiers. Or l'ambition sportive ne doit pas primer sur la réalité des chiffres. Pourtant, force est de constater que dans certaines situations très limitées les dirigeants peuvent avoir tendance à sacrifier tout à l'ambition sportive, ce qui dans la durée peut amener à des catastrophes industrielles. Autre raison des difficultés : l'engagement de dépenses nouvelles pour évoluer dans la division supérieure sans un niveau de ressources adapté. Enfin, ce constat vaut également pour certains clubs masculins qui commencent à voir poindre ces difficultés de sorte qu'il ne faut pas stigmatiser le sport féminin.

Sophie PALISSE souhaite souligner que malgré les constats qui viennent d'être faits, il demeure plus de clubs qui vont bien que de clubs qui vont mal. Le handball féminin dans son ensemble, même s'il y a des difficultés, se porte relativement bien. Le modèle économique est le sujet de fond, pour les clubs qui ont besoin de se réinventer, innover. Certes les subventions des collectivités territoriales sont très importantes actuellement. Elle dit espérer qu'elles ne disparaîtront pas mais pour autant il faut que la part du financement privé augmente considérablement. Certains clubs y parviennent avec des modèles économiques où les financements privés supplantent les subventions des collectivités. Il y a des contextes de territoires qui sont parfois favorables.

Elle souhaite insister sur la professionnalisation de l'ensemble d'un club. Toutes les composantes d'un club professionnel doivent savoir comment fonctionne cette structure. Parfois des dirigeants n'ont pas la capacité de dire stop ou de prendre le

temps parce que le sportif veut toujours gagner. Il faut acculturer le dirigeant et le sportif sur la nécessité de se projeter sur du moyen/long terme. La professionnalisation concerne tout le monde, c'est une équipe. Cela passe par la formation des dirigeants ainsi que par l'implication fédérale dans ces formations. C'est une nécessité de travailler ensemble pour professionnaliser tous les clubs. Il y a un travail qui débute sur ce point avec la CNCG. S'agissant du modèle économique, le financier doit se mettre au service du projet sportif. Pour ce faire, les clubs doivent aller chercher d'autres moyens, se diversifier, pour générer des recettes et alimenter le sportif. Cela passe par une connaissance du monde de l'entreprise. Beaucoup de clubs sont encore sous statut associatif et ont entamé une réflexion pour changer de statut. Non pas avec le seul objectif de changer de statut mais parce que le moment où ce changement sera effectué aura été travaillé et aura tout son sens. Cette phase de construction de projet doit être travaillée en étant bien entouré pour disposer des compétences nécessaires. Pour les clubs du haut de tableau ce passage en société est une nécessité mais pour ceux qui sont en construction, il est nécessaire de s'entourer des bonnes personnes, ce qui nécessite de réunir des moyens, pour actionner tous les leviers et solutions qui répondent à un contexte économique et politique.

S'agissant de l'aspect médiatisation / marketing elle insiste sur l'importance de mettre les moyens car actuellement les clubs ont beaucoup de contraintes mais elles font grandir les clubs (statut VAP, tracé unique). Les clubs sont prêts à investir et à répondre à ces contraintes mais ils veulent des retours sur investissement comme tout bon chef d'entreprise.

Thierry WEIZMAN estime qu'il y a de véritables réussites s'agissant de la structuration du handball féminin. Pourtant il ne faut pas se gargariser et continuer la structuration notamment sur le plan économique.

Il dit penser qu'il n'y a pas de modèle économique féminin actuellement dans le handball, hormis deux clubs qui ont eu la chance d'avoir un mécène ou un passionné qui a investi de l'argent de son entreprise personnelle (Brest et Nantes). Pour les autres clubs cela reste très complexe. Il insiste sur le fait que le COVID a été un leurre pour beaucoup de clubs qui ont gagné de l'argent pendant cette période en raison de l'absence de déplacements, des aides COVID, des exonérations de charges (...), alors que dans le même temps les subventions et les partenariats ont continué à être versés. Il estime que les difficultés du handball féminin ne vont pas tarder à être entrevues. Il rappelle que le handball féminin n'a pas la chance d'avoir une manne issue des droits TV, peut-être faute d'intérêt, mais le handball professionnel est diffusé gratuitement et de plus en plus par de nombreuses chaînes. Or, à chaque retransmission les clubs perdent des entrées billetterie aux matchs. Il estime par ailleurs que le modèle de la SAS n'est pas adapté au modèle du handball féminin, c'est le début de tous les problèmes. La SAS ne permet plus, par exemple, de recourir au bénévolat. Par conséquent, il devient obligatoire d'avoir recours à des sociétés de travail temporaire pour le personnel mobilisé pour les rencontres (buvette, boutique, accueil, manutention, ...). Par ailleurs, les subventions de fonctionnement des collectivités sont interdites aux SAS, hormis lorsqu'elles sont dédiées au centre de formation. Dès lors le soutien public passe par l'achat de places, d'espaces de visibilité par les collectivités sur lesquelles les clubs payent de la TVA. Il pointe aussi la crise énergétique qui contribue à l'augmentation du coût des transports, des frais de restauration, des charges des appartements des joueuses. Il explique en outre que les joueuses formées en France partent à l'étranger gratuitement si elles partent après 23 ans. A l'inverse, s'agissant des joueuses étrangères, les clubs ne touchent rien car elles signent des contrats courts. Il estime également que les clubs souffrent de l'absence d'un grand événement médiatique. La finale du championnat de France qui a été supprimée était un des seuls événements qui intéressait les médias.

Yannick SOUVRE explique que les chiffres sont très similaires au basket-ball. En LFB, en 2022-23, le budget des clubs est en moyenne de 2,15 M€. En revanche, ils sont composés à 52% de partenariat privé et à 34% de subventions publiques. Sur la 2^{ème} division, le budget moyen est de 720 000 € dont 52% de subventions publiques et 34% de partenariat privé. Elle insiste sur le gros travail qui a été effectué par la commission de contrôle de gestion, les clubs et la fédération. La commission de contrôle de gestion a « serré la vis » parfois en encadrant la masse salariale et en pénalisant. C'est difficile pour les clubs mais c'est aussi leur rendre service. Elle insiste sur un point qui a été déterminant : la mise en place d'un fonds

de réserve pour les clubs qui ont été obligés de mettre de côté 5% de leur budget. Cela a sauvé certains clubs qui ont connu des moments difficiles.

Olivier KRUMBHOLZ explique que la FFHandball et les clubs essaient de soigner l'environnement des joueuses et, dans ce cadre, la structuration des clubs est fondamentale pour les joueuses notamment dans un domaine souvent négligé : le médical. Or, il ne peut y avoir un suivi médical de qualité sans argent et sans investir des moyens. Il dit avoir la désagréable sensation qu'il y a une véritable scission entre le handball féminin et le groupe des joueuses. Il dit penser qu'il serait nécessaire d'informer les joueuses des difficultés rencontrées par les clubs car elles ne sont pas du tout conscientes de l'environnement dans lequel elles évoluent. Dans le sport professionnel, on copie souvent le football mais le football n'a rien à voir avec le handball. Il peut se passer n'importe quoi sur un terrain de football, le 20^{ème} peut battre le 1^{er} et cela attire les spectateurs. Il faut par conséquent se poser la question de ce qui peut attirer le public dans les salles. Il note que certains clubs résistent très bien en D1F car ils ont un ancrage territorial solide et des infrastructures de qualité (Besançon, Dijon, Metz, Brest, Nantes, ...). Pour comparer avec les pays nordiques, il constate que les joueuses de ces pays, rien qu'au niveau de l'attitude, offrent un spectacle que l'on pourrait offrir si les joueuses prenaient un peu plus conscience de leur attitude. Sourire durant l'échauffement est peut-être plus important qu'un speaker qui "vocifère" dans un micro. Ce sont des questions qu'il faut se poser. En définitive, il est important de soigner le spectacle.

Il révèle avoir naïvement pensé que dans la perspective des Jeux Olympiques 2024, toutes les joueuses de l'équipe de France rentreraient jouer dans des clubs français car il dit avoir confiance dans les clubs français pour aider à performer l'Équipe de France. Mais force est de constater que certains clubs dans certains pays font monter les salaires et les avantages, incitant les joueuses à les rejoindre. Il dit également être inquiet des écarts de score dans certains matchs de D1F avec un championnat « à deux vitesses » qui s'installe, ce qui est embêtant à long terme. Un spectateur a envie de voir son équipe gagner mais lorsque les scores sont trop larges ce n'est pas une bonne publicité. Il estime que la diffusion des matchs est une bonne chose mais il appelle à s'interroger sur la qualité de la diffusion. Il s'interroge sur l'opportunité de diffuser moins de matchs en privilégiant la qualité de la retransmission car il est aujourd'hui difficile de s'intéresser à un match où il n'y a pas de ralenti, pas d'angles différents. Il dit être partisan d'investir sur des matchs phares avec des retransmissions de qualité.

Eric BARADAT dit partager les constats exposés précédemment mais estime qu'il faut y ajouter une dose d'optimisme. Il faut parler d'ambition sportive, d'équité sportive, du rôle du club dans la cité car les collectivités peuvent être à l'écoute du rôle social d'un club y compris professionnel sur son territoire. Il dit avoir été très sensible aux propos des deux présidents de clubs présents sur cette table ronde car chacun, dans leur domaine, illustre un modèle vertueux. La structuration d'un club passe d'abord par les dirigeants. Malheureusement c'est souvent l'entraîneur qui porte l'ambition sportive, qui contribue au dérapage. Les clubs qui fonctionnent sont ceux où les dirigeants sont en place depuis longtemps, connaissent très bien le milieu du handball féminin et ont une vraie vision stratégique pour leur club. Les clubs qui ont connu des accidents avaient à leur tête des personnes qui ne connaissaient pas le milieu du handball féminin et qui n'ont pas su s'entourer de personnes qui le connaissaient. L'axe majeur de réussite du handball professionnel va passer par la qualité des dirigeants. Un enjeu majeur, et qui semble être un combat commun à mener avec le basket, est celui des droits TV qui permettent un ruissellement financier pour que les clubs continuent à se développer. Il estime qu'il faut également un contrôle de gestion fort, un organe de contrôle de gestion respecté, qui ne fasse aucune démagogie et qui soit plutôt dans une posture d'accompagnement. Il trouve excellente l'idée de l'obligation de constituer un fonds de réserve. Il y a par ailleurs un élément qui est capital aujourd'hui s'agissant de l'infrastructure. Quel que soit le projet porté, si l'infrastructure sportive n'est pas à la hauteur et que les clubs ne peuvent pas développer de recettes autour de cet espace, ils ne peuvent pas développer leur projet et se trouvent forcés en difficulté. Il estime qu'il faut également une politique structurelle forte pour le handball féminin. Il rappelle que ce secteur s'est développé grâce à des mesures qui n'ont pas été très populaires à l'époque : la mise en place des play-offs, du statut VAP ou le dispositif JIPES.

Pour continuer à être optimiste, il indique que jamais autant de jeunes joueuses françaises n'ont eu envie d'aller vers le professionnalisme : le niveau d'investissement a doublé comparé à cinq années en arrière. Il estime qu'il y a une responsabilité collective de leur permettre de vivre leur rêve selon un modèle très spécifique. Il faut les accompagner dans un projet global qui est un projet de vie, 80% des meilleures jeunes joueuses de handball sont relativement brillantes dans leur parcours académique et peuvent être des individus en responsabilité dans la société. Il ne faut pas oublier qu'une jeune fille qui s'engage à 17 ans dans un centre de formation a un avenir socio professionnel à construire. On ne peut pas faire des études de la même manière lorsque l'on est très rapidement confronté au niveau professionnel donc il faut inventer des modèles basés sur le distanciel, dans l'accompagnement très spécifique. Il estime que le handball féminin et le sport féminin ont beaucoup évolué et il faut être fier de tout ce qui a été fait. Il insiste sur le fait que l'Equipe de France est championne olympique, qu'elle a gagné des titres et que ce qui était à l'époque un exploit de voir un club français parvenir en quart de finale d'une compétition européenne est aujourd'hui devenu habituel. L'ambition est désormais qu'un club français gagne ces compétitions.

Sur la base de ces constats, Michel GODARD invite ensuite les participants à s'exprimer sur les pistes pour améliorer les conditions de pratiques du handball professionnel féminin.

Thierry WEIZMAN souhaite développer douze propositions concrètes :

- Alerter la Ministre chargée des Sports s'agissant du passage en SAS forcé en cas d'atteinte de seuils légaux pour lui expliquer que ce statut n'est pas adapté tant financièrement que d'un point de vue de la philosophie du handball puisqu'elle ne permet plus aux bénévoles d'intervenir sur les deux structures (société et association), ôtant le côté « familial » dont disposait les clubs ;
- Privilégier la formation en conservant le statut JIPES qui est une réussite extraordinaire car cela a permis de faire jouer davantage les joueuses françaises ;
- Diminuer le nombre d'équipes en première division : il estime que le passage à 10 équipes en D1F permettra de diminuer les écarts sportifs et de réduire les coûts ;
- Relancer un grand événement médiatique ;
- Autoriser les clubs formateurs à avoir 2 équipes en pro, pour rapprocher les niveaux et, avoir un échelon plus bas pour les moins de 17 (N2) ;
- Abandonner aux clubs les droits TV : les chaînes sont frileuses pour diffuser les matchs mais certaines chaînes locales sont prêtes à investir pour diffuser les matchs ;
- Organiser un partage d'informations de la part de la CNCG afin qu'elle mette à disposition tous les artifices ou solutions que d'autres clubs utilisent pour améliorer le fonctionnement des clubs ;
- Augmenter la publicité sur le handball féminin (payer une page de publicité dans la presse en début de saison par exemple) ;
- Diminuer le coût des transports et autoriser certains clubs à jouer plusieurs matchs de suite dans une même région. Ce serait en outre très intéressant en termes de RSE et médiatiquement ;
- Militer auprès des pouvoirs publics pour un abatement ou un avantage pour les entreprises qui aideraient le sport féminin et en particulier le handball ;
- Valoriser la formation à la française en trouvant un dispositif qui permette aux joueuses qui quittent la France après 23 ans d'en faire bénéficier tous les clubs par lesquels elles sont passées en France ;
- Conserver une feuille de match à 14 joueuses et non à 16 pour éviter les écarts entre les gros clubs qui auront les moyens financiers de déplacer 16 joueuses et les petits clubs qui n'en auront pas les moyens. C'est une question d'équité.

Jean-Marie BRINON dit avoir entendu l'appel à « serrer la vis » mais estime qu'il faut le faire à « dose homéopathique », progressivement. Il souhaite évoquer quelques pistes qui sont actuellement à l'étude :

- Constituer un fonds de réserve : pourcentage à définir sur une assiette également à définir qui serait fléchi vers la compensation au cours de saison de baisse ou de suppression de subventions ou de financement privé ;
- Sécuriser les financements : les prévisions des clubs sont souvent exagérément optimistes, fondées sur des promesses des collectivités locales ou des partenaires privés. Or les promesses n'engagent que ceux qui les reçoivent et pas ceux qui les tiennent. Il estime qu'il serait plus prudent pour les clubs de disposer d'engagements formalisés. S'agissant des partenaires privés c'est d'autant plus essentiel lorsque ce type de partenariat finance la quasi-totalité du club. Dans ce cas de figure une partie de l'engagement du partenaire privé pourrait être mis sous séquestre, de façon à assurer le financement du club au moins sur une période. Lorsqu'un partenaire s'engage sur un montant important et n'honore pas son engagement, ce type de comportement est inacceptable et est même coupable à l'égard des joueuses, des salariés, des bénévoles et de la fédération ;
- Définir des indicateurs de gestion qui permettent un pilotage plus fin des finances au cours de la saison et la détection de « signaux faibles ». Il s'agit par exemple de calculer le poids de la masse salariale sur les produits attendus. Cela constitue un indicateur dont l'évolution est observée au fil des mois. La définition d'indicateurs simples permet un contrôle de gestion amélioré entre le contrôleur et le club ;
- Revoir le périmètre de la masse salariale, redéfinir les charges sociales, les salaires, les avantages en nature et surtout faire respecter cette masse salariale. Il faut également peut-être réfléchir à une composition de masse salariale scindée entre une partie sportive et une partie administrative.

Il explique que parallèlement la CNCG va s'engager sur plusieurs points :

- La mise en place d'un dispositif d'accompagnement des clubs, en particulier ceux qui sont « sous-staffés ». Il estime que la complexification de la comptabilité et des finances d'un club nécessite une formation du personnel administratif. Il dit penser qu'au sein de la CNCG et de la FFHandball, il y a des personnes compétentes qui sont en capacité d'assurer ces formations. Il estime en effet qu'il n'est pas possible de poser des exigences sans proposer en contrepartie des formations à ceux qui sont l'objet de ces exigences ;
- L'instauration d'un dialogue de gestion plus fréquent entre le contrôleur et le club ;
- Une vigilance renforcée sur l'origine de certains financements et leur sécurisation : prendre des dispositifs qui sont des garanties pour les clubs. Il faut garantir un système et le réguler pour assurer l'équité sportive ;
- Une appréciation plus critique mais documentée sur les capacités des clubs à se maintenir dans leur championnat : en fin de saison, la CNCG va auditionner les clubs et se prononcer *in fine* sur leur maintien ou leur accession dans le championnat. Pour ce faire elle va vérifier que le club remplit le cahier des charges. S'il n'est pas respecté, la CNCG prendra la décision qui s'impose, tout cela dans la plus grande transparence et loin de toute démagogie. La CNCG pas d'intérêt particulier : elle regarde, elle apprécie et elle décide. Les clubs qui ne seraient pas satisfaits disposent toujours de voies de recours mais chacun à son niveau doit prendre ses responsabilités.

Il explique qu'il ne sait pas aujourd'hui ce qu'est précisément le modèle économique d'un club de handball féminin. Il s'agit vraisemblablement d'un modèle de type financé par les adhérents, les spectateurs, des subventions et des sponsors locaux. A l'opposé, il y a le système des grands clubs de football et de rugby basé sur des revenus médias, merchandising, le recours au marché et des magnats de l'entreprise. Le handball est sur un modèle de base pour lequel tout est à construire. S'agissant du passage en société, c'est une solution mais il ne faut pas penser que c'est la solution pour drainer de l'argent. Il estime qu'il faut également réfléchir à un modèle sportif. Il souhaite remercier Maxime LAMELOISE et Gwenhaël SAMPER qui ont beaucoup travaillé sur ces éléments d'intervention.

Yannick SOUVREÉ explique qu'à la différence du handball, les clubs de basket-ball souhaitent davantage de matchs car c'est le moment où ils gagnent de l'argent. Elle explique que la gouvernance qui a été mise en place à la FFFB est pesante mais a l'avantage d'être très collective avec beaucoup de groupes de travail sur des thématiques auxquels participent les clubs, les joueuses et les entraîneurs. Elle considère que c'est à la fédération et à la ligue de guider les clubs pour assainir les finances. Elle estime néanmoins que ce message est beaucoup mieux perçu lorsque ce sont les « gros » clubs qui expliquent aux « petits » clubs qu'il faut se structurer et ne pas tout investir sur le sportif. Les clubs de 2^{ème} division, avec un budget trois fois moindre que les clubs de 1^{ère} division, disposent du même nombre de joueuses. Ce modèle économique ne pourra pas fonctionner longtemps donc un travail va être mené pour leur faire comprendre qu'il faut investir sur des LED, sur un tracé unique. L'attractivité d'un championnat ne peut pas reposer sur deux ou trois clubs. Elle explique par conséquent se servir beaucoup des « gros » clubs pour insuffler cette dynamique. Il y a de plus en plus de salariés à des postes de responsabilité dans les clubs. Les bénévoles sont une force en France mais les clubs sont des entreprises qui doivent être gérés au quotidien par des personnes qui disposent d'une expertise dont le bénévole ne dispose pas toujours. Elle explique qu'à compter de la saison prochaine, une nouvelle règle, voulue par les clubs, va être mise en place : obliger les clubs à avoir deux salariés extra sportifs. La structuration des clubs passe par le recrutement de salariés pour rechercher des partenaires, donner de la visibilité. Le retour sur investissement n'est pas toujours palpable et direct mais il faut voir l'investissement à long terme.

Sophie PALISSE indique que parmi les propositions formulées, elle rejoint la professionnalisation car elle est gage de perspectives de réussite. Elle dit être rassurée car en D1F et en D2F l'obligation d'avoir des salariés non sportifs existe déjà. La professionnalisation est certes insuffisante mais elle est en cours. Elle estime que les bénévoles peuvent également être de grands professionnels mais il faut avoir avec eux le même niveau d'exigence qu'avec des salariés, ce qui n'est pas simple pour un dirigeant. Pour ce faire, il faut être agile dans son management. Elle réitère ses attentes auprès de la CNCG : à la fois une bienveillance, qui passe par l'accompagnement, et une fermeté dans l'application des règlements. Elle insiste également sur l'équité sportive car plusieurs clubs ont senti parfois qu'elle n'était pas respectée ce qui peut décourager ceux qui veulent se structurer. S'agissant des joueuses et de leur posture, c'est un vrai sujet qui ne concerne pas uniquement le handball mais le sport et la société en général. Cette attitude fait la différence dans la performance, c'est la raison pour laquelle ce sujet doit être travaillé ensemble.

S'agissant du fonds de réserve, elle estime effectivement qu'un club qui a des ambitions ne peut pas fonctionner à flux tendu. Elle insiste sur le fait que des clubs à petit budget sont aussi bien, voire parfois mieux structurés que des clubs qui disposent de gros budgets. Elle dit penser que la structuration peut permettre de disposer à terme de budgets plus importants.

S'agissant de la forme juridique de la SAS, certains clubs l'apprécient mais elle estime que son utilisation dépend du contexte du club.

Une autre piste de structuration repose sur la médiatisation du sport féminin autour d'un groupement du sport féminin pour être plus attractif, y compris pour démarcher de nouveaux sponsors. Le sport féminin ne représente que 5% du sport diffusé en France, ce qui est ridicule et ne permet pas d'espérer des retours financiers. Elle dit penser que la LFH est un bon produit mais qu'il faut se questionner sur la façon de le rendre encore plus attractif. Elle estime qu'il faut impliquer les clubs dès le départ sur ce type de projet pour être plus fort ensemble.

Olivier KRUMBHOLZ estime qu'il faut conserver une certaine forme d'autorité vis-à-vis des athlètes. Il y a actuellement une prise de pouvoir un peu dangereuse actuellement des athlètes qui pensent que le coaching participatif est la prise de pouvoir et qu'elles sont habilitées à porter des jugements sur les dirigeants, les entraîneurs, les préparateurs physiques. Il faut travailler ensemble sur l'accompagnement. En outre, l'arrivée et le rôle des agents sportifs dans le handball féminin qui agissent sans aucun contrôle peut amener à des situations dangereuses. Il faut informer les joueuses sur le système dans lequel elles vivent pour qu'elles aient beaucoup plus d'humilité et de respect par rapport à tout ce qui est mis en place autour d'elles. Il ne faut pas les diaboliser mais elles ne sont pas suffisamment

informées. Il émet le souhait que beaucoup plus de grandes joueuses françaises évoluent dans les clubs français car l'accompagnement en serait facilité et profiterait à la médiatisation et à la performance des clubs. Les joueuses françaises, au travers des résultats des clubs français et de l'équipe de France, sont très démotivées à l'étranger ce qui explique leur départ. Il dit penser toutefois que la meilleure solution pour performer en club et en équipe de France est de jouer dans les clubs français.

Nodjalem MYARO partage une certaine vision optimiste car même si la LFH a connu des difficultés, elle a tenu bon et les résultats des clubs à l'échelon européen en témoignent. Elle dit partager beaucoup d'idées évoquées dont certaines sont déjà mises en œuvre, grâce à un énorme travail de coopération des commissions fédérales (COC, médicale, ...) et des partenaires sociaux, tel que grouper les matchs à l'extérieur dans une même zone géographique. Pour travailler dans l'univers du football professionnel depuis un an et demi, elle dit avoir découvert une culture club très importante qui se travaille au quotidien. Elle estime que le handball féminin doit travailler cette culture club. Elle dit également partager la nécessité de formation qui doit concerner tous les acteurs. Une réflexion a déjà été initiée avec l'IFFE pour renforcer cette notion de formation. Dans le football, le média training et l'encadrement de la communication auprès des joueurs est très important.

S'agissant du passage à 14 équipes en D1F, il a été fait dans un contexte particulier et a suscité des avantages mais aussi des inconvénients. Elle partage le fait que le secteur souffre de l'absence d'un événement « phare » tel que les play-offs qui le mettait en lumière et redonnait une dynamique au championnat. Il faut par conséquent initier une réflexion sur ce point. S'agissant de la médiatisation, le travail est laborieux car il y a énormément de freins mais il ne faut pas baisser les bras. L'idée de s'associer autour des sports collectifs est une piste à explorer car les volontés sont communes.

Elle dit enfin croire énormément à la vision de Jean-Marie BRINON autour de sa vision d'accompagnement des clubs qui nécessitera un encadrement strict, rigoureux mais également pédagogique des clubs. Ces derniers temps, la LFH est dans une dynamique collaborative, d'échanges au-delà des moments de tension qui ont pu être constatés dans le passé. Il faut désormais s'emparer des propositions effectuées et les mettre en place rapidement. Elle souhaiterait que le championnat de D1F soit très compétitif car il attire les jeunes joueuses.

Béatrice BARBUSSE estime que le défi pour le handball féminin est plus compliqué à relever que pour le handball masculin car il est aussi lié à l'organisation de la société française, bien plus en retard sur ces questions que d'autres pays européens. Elle estime qu'il faut arrêter de se flageller et analyser ce qui a été bien fait et ce qui progresse. Les moments de tension sont normaux car ils résultent du dialogue et de la possibilité pour tous de s'exprimer. Elle acquiesce à la volonté d'informer davantage, d'expliquer, de responsabiliser les joueuses car elles se sentent alors investies et cela contribue à pacifier les relations entre joueuses et dirigeants. C'est de la responsabilité de la FFHandball mais aussi des clubs d'« embarquer » davantage les joueuses dans leur projet. Individuellement les joueuses ont un poids qui peut être extrêmement important collectivement, notamment via les réseaux sociaux.

Philippe BANA relève que tout ce qui vient d'être dit revêt un sens profond qui va amener à des réflexions et des transformations dont vont s'emparer les instances fédérales. La volonté fédérale demeure de développer cette ligue féminine comme un monde professionnel féminin fabriqué pour les femmes. A partir des constats opérés aujourd'hui, mieux définir le périmètre du handball professionnel féminin est une nécessité, en lien avec les partenaires sociaux. Il dit entendre que le conglomérat FFHandball/LFH doit améliorer le modèle, la commercialisation et la communication. Il retient l'idée de recréer des modèles de compétitions qui vont ruisseler sur les clubs. Il va falloir trouver les moyens sportifs pour déterminer les modèles de compétitions 2024-25, en s'appuyant notamment sur les recommandations formulées aujourd'hui : revenir à des play-offs, organiser des finalités de coupe de France féminines. La stratégie événementielle de la fédération a changé et peut permettre d'apporter ces éléments de ruissellement économique. La scission des droit marketing et la meilleure identification des droits LFH constituent une stratégie marketing fédérale menée actuellement. Les agences avec lesquelles travaillent la FFHandball ont pour mot d'ordre l'identification de la LFH comme un

support important de marketing féminin. S'agissant de la plateforme HANDBALL TV, 51% des matchs diffusés sont des matchs féminins ; la D2F rassemble jusqu'à 2 000 à 3 000 personnes. Il estime qu'il y a peut-être une économie à trouver s'agissant des droits TV du handball féminin au travers d'un nouveau modèle de consommation. Il dit penser qu'il faut développer davantage la LFH comme structure apporteuse de modèle économique, de structuration. Il dit croire au groupement des sports collectifs féminins à condition de solutionner les problèmes de territoires de marque. Les réflexions en cours sur des GIE au sein de clubs, sur le modèle de constitution d'une société commerciale au sein de la FFHandball, de la LFH et de la LNH vont dans le sens de ce qui a été dit et conforte la fédération dans son approche. Il dit également avoir pris conscience de la validation de la démarche et de la vision portée par le président de la CNCG, ce qui est très important pour la FFHandball. Il affirme que former les dirigeants, les staffs, les accompagnateurs est le rôle de la structure mère et non celui des clubs. Il dit enfin retenir l'idée de l'augmentation du VAP pour continuer à accompagner les clubs de D2F. S'agissant des droits de formation, il rappelle que la règle va dans les deux sens et qu'il n'est a priori pas très favorable à solliciter un changement de cette règle internationale. Si la FFHandball parvient à davantage contrôler l'activité des agents sportifs, l'investissement des clubs sera peut-être davantage valorisé. Il rejoint la position d'Olivier KRUMBHOLZ sur les joueuses qui partent jouer dans des clubs étrangers avec la promesse de salaires plus importants mais qui ne bénéficient pas de la même couverture sociale qu'en France et se trouvent en difficultés en cas de blessure. Il estime que la fédération doit informer davantage, faire un travail de prévention, à commencer par les internationales. Enfin, il souscrit à la nécessité de disposer de salles adaptées pour continuer à valoriser le handball féminin professionnel.

Yannick SOUVRE estime que l'échange est stimulant autour de problématiques partagées entre le handball et le basket-ball. Elle appelle à rester optimistes et estime qu'il y a de bonnes idées à prendre dans chacun des sports pour avancer tous ensemble.

2. Temps « Olympique » : Paris 2024

Philippe BANA présente les différentes activations relatives aux Jeux Olympiques Paris 2024 telles qu'elles sont imaginées à ce jour.

1- Billetterie : il s'agit de l'élément le plus incertain à date.

Il explique qu'un énorme travail a été effectué au sein d'un comité de pilotage en lien avec Paris 2024 pour identifier les canaux par lesquels des billets pourront être achetés. La FFHandball s'est positionnée de manière très forte pour obtenir des billets via la billetterie du CNOSF afin de pouvoir mettre en place une politique d'invitations consistant à inviter les membres du conseil d'administration, présidents de ligue et comités au moins une fois à Paris et une fois à Lille et inviter les cadres d'Etat, salariés de la FFHandball, membres des commissions fédérales et présidents de clubs au moins une fois à Paris. Ainsi pour les personnes qui « font le handball » il y a un engagement de la FFHandball au plan politique et financier. Un gros tiers des fédérations a fait le même choix en engageant des coûts assez importants. Le choix a été fait de servir les dirigeants du handball en organisant un village au sein de la Maison du Handball pour « vivre les Jeux » plutôt que de la louer. Quelques places seront en outre délivrées par le CNOSF aux membres de l'association des supporters de la FFHandball.

L'objectif est donc de permettre aux dirigeants du handball d'assister au moins une fois à un match de l'équipe de France et d'être accueilli au sein de la Maison du Handball par la « famille » du handball.

2- « Roadshow » : il s'agit de mettre en place une tournée événementielle au sein des territoires (dans une dizaine de villes) pour « Vivre les Jeux avant les Jeux ».

C'est un dispositif extrêmement lourd pour lequel il faudra obtenir des financements publics et privés permettant d'avoir les moyens de développer ces programmes. Il prend l'exemple de ce qui est en train d'être finalisé à Caen : mettre en place des opérations autour du handball pendant trois jours au mois d'avril. L'objectif est de lancer cette opération à Lille et à Paris en juin 2023. Cette tournée

permettra d'impliquer les acteurs locaux (écoles, clubs, comités, ligues, cinémas, ...) ainsi que les partenaires fédéraux au niveau local. Le format envisagé est de rester trois jours dans une même ville avec des animations adaptées en fonction des spécificités des villes. Les animations de ce village sont en train d'être imaginées et seront organisées autour de jeux / challenges / tournois, présence de champions et championnes olympiques, ateliers / conférences, diffusion de films, différents ateliers, découverte des différentes pratiques du handball, ... Les collectivités locales sont demandeuses de ces animations.

3- Activations au sein de la Maison du Handball pour « Vivre les Jeux pendant les Jeux » en créant au sein de cette enceinte un « Club France » pour les licenciés, les collaborateurs, les partenaires, les entreprises.

Ce village serait permanent et reprendrait le concept de la tournée événementielle avec en outre la diffusion sur grands écrans de tous les matchs de handball et d'autres disciplines. Sera également présente une offre de restauration de différents niveaux.

Il confie qu'il s'agit là d'un énorme pari très couteux qui devra être financé par des financements extérieurs. La volonté est que les gens prennent plaisir à venir vivre le handball.

4- Beach Handball : l'idée est de mettre en place un événement de quatre jours autour du beach handball à Paris La Défense réunissant les meilleurs beach handballeurs et handballeuses mondiaux le week-end du 20 juillet 2024 avec une tribune de 1 000 personnes.

Ce moment permettra également d'initier le public aux nouvelles pratiques du handball.

Jérôme FERNANDEZ rappelle qu'il y a plusieurs mois de cela il avait, avec d'autres athlètes, émis des idées et des souhaits en lien avec les Jeux Olympiques qui vont, pour la plupart, être mis en place.

Il se félicite que les comités et les ligues souhaitent œuvrer à la réussite de ces Jeux et faire en sorte que les passionnés, licenciés et bénévoles participent à cette grande fête. Il dit avoir hâte de voir tout ce qui va se mettre en place dans les mois à venir. Il va falloir s'atteler à « Vivre les Jeux avant les Jeux » puisqu'il est très complexe d'obtenir des places pour assister aux matchs à des tarifs convenables. Il dit penser sincèrement que la grande famille du handball doit vivre au mieux cette période et profiter de la grande fête que vont offrir les deux équipes de France qui ont pour ambition de conserver leur titre. Il dit penser que toutes les forces sont réunies sur et en dehors du terrain pour que le handball soit une discipline phare de ces Jeux.

Nicolas MARAIS estime sincèrement que ce qui est proposé sur le village handball à la Maison du Handball pendant les Jeux Olympiques est une excellente idée car il avait l'impression que tous les passionnés de la classe moyenne seraient oubliés de ces Jeux Olympiques compte tenu de la politique de billetterie mise en place. Il dit également que les ligues et comités vont avoir énormément de difficultés à acheter des places. Ce sera par conséquent l'occasion de faire une grande fête de la famille du handball à la Maison du Handball et également de faire un peu développement économique à la Maison du Handball à des tarifs mesurés. En outre les ligues vont pouvoir s'investir pour promouvoir la pratique du handball au travers du Roadshow qui va être organisé. Il estime en outre que les clubs, comités et ligues devront être présents sur le parcours de la flamme olympique pour faire rayonner le handball également autour de cette animation.

3. Projet pour les jeunes dirigeants

Marie-Albert DUFFAIT informe tout d'abord les administrateurs que les labels ont été présentés aux comités et aux clubs et que les retours sont positifs.

Il présente le projet « la vie associative des jeunes handballeurs » qui figurait dans le programme Handball 2024 et dont l'objectif est de favoriser le recrutement de jeunes dirigeants afin d'assurer la transmission des savoir-faire.

Les attentes de ce projet sont :

- Impliquer les jeunes dans la vie associative fédérale (fédération, ligues, comités et clubs) ;
- Mettre le handball en adéquation avec les volontés/besoins des jeunes générations pour trouver un modèle qui correspond à ces jeunes ;
- Devenir un point d'appui pour les différents services de la fédération.

Les axes de travail pour y parvenir :

- Actions sur la vie des jeunes dans les clubs / comités / ligues ;
- Implications dans des projets (citoyenneté / vie du club / écologie) ;
- Les attentes des jeunes générations ;
- Place des jeunes dans la fédération ;
- Les projections à long terme ;
- Utilisation des nouvelles technologies.

Un travail spécifique sera en outre mené avec les ligues ultra marines qui ont des problématiques propres.

Les acteurs du projet :

- Un collectif fédéral composé de la performance sociale, de CTN, d'élus et salariés du groupe service aux clubs ;
- Les territoires : clubs, comités départementaux, ligues régionales ;
- Les jeunes bénévoles : les handballeurs et handballeuses de 18 à 25 ans, un binôme paritaire femme/homme par ligue métropolitaine.

La chronologie du projet :

- Construction du projet et définition des objectifs ;
- Présentation du projet aux ligues et comités ;
- Envoi du formulaire aux jeunes ;
- Envoi des candidatures aux territoires concernés pour qu'ils donnent leur avis ;
- Validation des membres du groupe jeunes dirigeants ;
- Première visioconférence de présentation avec le groupe ;
- 1^{er} regroupement à la Maison du Handball les 2 et 3 septembre 2023 ;
- 2^{ème} regroupement à la Maison du Handball fin 2023.

Le budget consacré à ce projet pour 2023 est de 20 000 €.

4. Point d'information portant sur le CTI

Jean-Luc BAUDET rappelle qu'il lui a été demandé de faire une première évaluation du CTI (anciennement pacte de développement). Un comité de pilotage a ainsi été constitué afin de mener au mieux les dialogues de gestion et de projet en évaluant si chaque territoire avait atteint ou pas l'ensemble des critères. En outre, ainsi qu'il l'avait également été prévu dans le programme Handball 2024, un comité de pilotage regroupant les deux dispositifs d'aide au développement du handball sur les territoires (ANS/PSF et le CTI) a été constitué et a permis la mise en place d'outils de pilotage permettant de suivre différents indicateurs. Ce comité de pilotage avait pour mission d'établir et faire des propositions au conseil territorial sur l'implication du CTI et sur les clés de répartition. L'enveloppe globale à répartir était de 5 134 000 € (dont 3 134 000 de l'ANS et 2 000 000 € du CTI). La volonté de définir de nouvelles clés de répartition tenait au fait qu'elles se basaient sur des chiffres antérieurs issus des anciennes régions qui n'incluaient pas nécessairement les critères « handball » et qui ne permettaient pas de prendre en compte la complémentarité des objectifs du PSF et du CTI. Chaque dispositif conserve néanmoins des clés de répartition propres.

Les clés de répartition proposées pour l'enveloppe ANS/PSF sont :

- 50% sur le nombre de licenciés hors événementiels ;
- 20% sur le nombre de clubs ;
- 15% sur le ratio du nombre de clubs demandeurs PSF ;
- 15% sur le nombre de comités.

Sur cette campagne ANS PSF, trois thématiques prioritaires sont identifiées : féminisation, sport santé et para sport. 50% de l'enveloppe sont destinés aux clubs avec au minimum un quart de l'enveloppe fléché sur les thématiques prioritaires.

Les clés de répartition proposées pour l'enveloppe CTI sont :

- 40% sur le nombre de licenciés hors événementiels ;
- 20% sur le nombre de sites de pôle validés par l'ANS ;
- 15% sur le nombre de CTS en ETP par région ;
- 15% sur le taux de pénétration des moins de 25 ans ;
- 10% sur le nombre de comités.

L'évaluation du CTI portera sur le PPF féminin, le PPF masculin, le PPF arbitrage, la performance sociale, l'emploi formation et la gouvernance. 60% de l'enveloppe sont attribués à la signature de l'avenant au CTI, les 40% restants sont une part variable délivrée à l'issue du dialogue de gestion et de projets. L'évaluation s'effectuera sur la base d'objectifs quantifiables et mesurables ainsi que sur deux objectifs que le territoire aura choisis. Il a en outre été décidé, afin de permettre à tous les territoires de s'organiser, de mettre en place ce dispositif d'évaluation sur deux années avec un point d'étape la première année et une véritable évaluation à l'issue de la deuxième année. Il doit être conscient qu'au-delà de l'évaluation et des finances, il y a des sensibilités et qu'il est parfois compliqué pour des présidents de territoires d'accepter d'être évalués par leurs pairs.

Nicolas MARAIS souhaite remercier Jean-Luc BAUDET de s'être emparé de ce sujet sensible et complexe à manager. Il estime que l'on peut être d'accord ou non avec ce qui est proposé mais il y a un cap défini avec des critères, des objectifs et des évaluations. Il souhaiterait que toutes les politiques fédérales soient définies sur le même modèle en y intégrant des critères, des objectifs et des évaluations afin qu'elles puissent être évaluées à la lumière de critères définis en amont. Il souhaite une validation rapide en bureau directeur afin que les ligues puissent communiquer aux clubs et comités, avant le lancement de la campagne ANS, les sommes qui seront affectées aux clubs.

5. Restitution des deux ateliers

Quatre ateliers de réflexion auxquels ont pris part les administrateurs ont été organisés sur les deux thèmes suivants : *l'héritage des JOP 2024 ? et quel modèle économique pour les clubs amateurs ?*

Ces ateliers ont permis de formaliser des pistes de réflexion, qui figurent en annexe du présent procès-verbal, et qu'il appartiendra aux différents acteurs de mettre en application.

Samedi 25 mars 2023

6. Validation du PV du Conseil d'administration des 25 et 26 novembre 2022

Le conseil d'administration fédéral, après avoir pris connaissance du procès-verbal du conseil d'administration des 25 et 26 novembre 2022, a procédé au vote dudit procès-verbal.

Le procès-verbal du conseil d'administration des 25 et 26 novembre 2022 est adopté à l'unanimité (33 votes pour) des membres présents.

7. Temps les équipes de France, « en route pour 2024 »

Pascal BOURGEOIS profite de l'occasion pour informer les administrateurs que le Ministère des Sports garantit 53 postes de cadres d'Etat dédiés à la FFHandball à l'horizon 2025 contre 52 aujourd'hui. Il explique en outre que cette année par différents procédés (recrutement, concours et détachement) il y aura finalement 55 cadres d'Etat. Il indique par conséquent qu'il sera en mesure d'affecter deux cadres en région en septembre 2023 et se rapprochera des présidents de ligues concernées. Il précise que ces 55 cadres sont répartis en 22 cadres nationaux et 33 cadres en régions. Le recrutement de Mourad BOUNOUARA devrait être finalisé. Il aura deux missions : une sur le parahandball et une auprès de l'arbitrage.

S'agissant des équipes de France, il souligne la très forte augmentation des sélections nationales puisque la FFHandball disposait il y a quelques années de six

équipes indoor et qu'elle dispose aujourd'hui de quatorze équipes. Sont en effet venues s'ajouter aux équipes existantes deux équipes jeunes (U16 engagée au festival olympique et une pour l'European Open), six équipes de beach handball (engagées dans des Euro au mois de mai 2023) et deux équipes de parahandball (une en handfauteuil engagée dans un Euro fin 2023 et une en handball sourd).

S'agissant des deux équipes de France A, il rappelle que leurs résultats sont exceptionnels puisqu'elles sont toutes deux championnes olympiques et vice-championnes du Monde dans un contexte d'adversité important. Il souhaite souligner le gigantesque travail effectué par tous tout au long de l'année pour arriver au résultat espéré. Il insiste sur la contribution de tous les staffs (médicaux, préparateurs mentaux et physiques, assistants, attachés de presse, chefs de délégation) que l'on voit moins mais qui contribuent à ces excellents résultats, ainsi que tous les services de la fédération qui contribuent à donner les moyens à ces équipes de France de rayonner, de donner du plaisir et de performer.

✓ Championnats d'Europe féminin 2022

Olivier KRUMBHOLZ explique que les championnats d'Europe ont été bien préparés et se sont bien déroulés jusqu'à la demi-finale où l'équipe de France a buté sur la Norvège, comme c'est souvent le cas. Il estime que la Norvège est actuellement la meilleure nation du monde en handball féminin. L'équipe de France l'a battue une seule fois lors d'un match décisif à l'occasion de la finale des championnats du Monde 2017. Il explique que cette équipe était déjà la meilleure du Monde et qu'elle a en outre une nouvelle joueuse extraordinaire qui est en train de devenir la meilleure joueuse du Monde. Ce nouvel apport renforce le potentiel de cette équipe et crée un écart entre cette équipe et l'équipe de France.

Ensuite, l'équipe de France a plutôt l'habitude d'aller chercher la 3^{ème} place mais elle a échoué cette fois-ci face au Monténégro. Il explique qu'il y a, à son sens, deux explications essentielles. Tout d'abord le Monténégro est une équipe qui est difficile à jouer car elle a une vision du handball complètement différente de celle de la France, que ce soit sur le terrain ou en dehors. Force est de constater que lorsque que l'on n'est pas très costaud dans sa tête, c'est compliqué à vivre. Mais l'autre raison encore plus importante est que l'équipe du Monténégro était plus motivée que l'équipe de France. L'équipe de France est habituée à ramener une médaille à chaque compétition alors que le Monténégro en ramène une tous les dix ans. Or, il faut se méfier de la force de l'habitude. Il dit avoir vu les monténégrines pleurer de joie mais pas les françaises pleurer de peine.

Il insiste sur le fait que les choses évoluent à une vitesse folle, que les joueuses françaises ont aussi évolué car leur statut a changé en raison des résultats de l'équipe de France. Il dit à cet égard regretter que certaines partent à l'étranger alors qu'elles n'ont pas encore achevé leur formation ce qui est compliqué à assumer et peut les placer dans une situation complexe. Il souligne également que cinq filles ont arrêté leur carrière internationale et qu'au-delà d'être de grandes joueuses elles étaient également de grandes personnalités garantes du bon fonctionnement de l'équipe, ce qui implique que l'équipe de France doit se restructurer à la suite de ces départs.

Néanmoins, il estime que l'échec est formateur. Les joueuses sont aujourd'hui conscientes qu'elles ne seront championnes olympiques à Paris que si l'équipe progresse. Pour réussir, il faut fixer un objectif, évaluer le prix à payer et enfin payer le prix. Le staff fait un travail permanent et crucial notamment entre les événements. Le staff essaye de pousser les athlètes à avoir une meilleure prise en charge par rapport à l'équipe de France y compris quand elles sont dans leur club. Cela passe par la personnalisation car les profils n'ont rien à voir en fonction des postes et il n'y a pas deux joueuses qui ont les mêmes besoins. Il explique que l'idée est de « nourrir » au maximum dans l'accompagnement les joueuses pour les amener à progresser.

Il dit être convaincu que l'équipe de France peut gagner les Jeux Olympiques mais estime que cela nécessite des progrès collectifs et individuels. Il explique avoir fait évoluer beaucoup de choses dans le jeu, particulièrement d'attaque, mais il faudra du temps. Il n'est par conséquent pas certain que cela soit opérationnel aux championnats du Monde mais l'objectif est d'être totalement opérationnel à l'été 2024 puisque cet objectif surpasse tous les autres. Il explique que de la charge de travail a été remise dans les stages, ce qui n'est pas sans poser problème compte tenu

de la sur sollicitation des joueuses. Il pense que l'équipe de France gagnera cette compétition si elle a plus et mieux travaillé que les autres dans tous les domaines, y compris mental, et récoltera alors le fruit du travail accompli.

Rémy LEVY dit s'être attaché à cette équipe de France et être très heureux de travailler avec Olivier KRUMBHOLZ et tout son groupe. Pascal BOURGEOIS a rappelé tout le chemin qui a été parcouru. L'équipe de France féminine avait un peu de retard par rapport à l'équipe masculine s'agissant de la régularité dans les grands rendez-vous mais cette équipe a franchi un cap et l'objectif est d'être toujours dans le dernier carré. Néanmoins il y a des adversaires redoutables et il faut désormais franchir un autre cap pour être toujours en situation de gagner au moins une médaille car cela peut se jouer sur un but, dans le money time.

Il revient sur la déception de la défaite face au Monténégro mais souligne qu'il y avait beaucoup de paramètres à prendre en compte et qu'il y a sans doute eu un manque de force mentale pour décrocher cette médaille. Ce match a été débriefé et des correctifs seront apportés puisque la marge de travail est importante. Par ailleurs, il insiste sur le comportement de chacun qui est important avec la nécessité d'un sentiment d'appartenance à l'équipe de France au quotidien, et pas uniquement pendant les périodes internationales. Il explique que le groupe est attachant avec une pyramide d'âges intéressante. Il dit être favorablement surpris de la capacité d'intégration des jeunes joueuses et de leur connaissance du haut niveau, en particulier sur le poste de gardienne. Il estime que l'équipe de France dispose des outils pour avancer avec un staff de très grande qualité et très stable. L'arrivée d'Amandine LEYNAUD dans le staff technique apporte un plus dans la préparation des gardiennes à travers son approche et sa connaissance du haut niveau. Il dit que l'équipe de France peut être ambitieuse en étant consciente de ses capacités tout en gardant beaucoup d'humilité. En tant qu'élu fédéral, il se dit ravi de participer à la vie de ce groupe et de voir son investissement. Il adresse ses félicitations à Olivier KRUMBHOLZ, à tout le staff et aux joueuses.

✓ Championnats du Monde masculin 2023

Guillaume GILLE confie sa grande déception et frustration de ne pas avoir été capable de franchir la dernière haie lors de ces Championnats du Monde mais se dit malgré tout fier de ce parcours de grande qualité. Il rappelle que des joueurs sont arrivés assez entamés physiquement, ce qui a nécessité un gros travail pour remettre tout le monde à niveau. Il estime que l'équipe de France a laissé les danois s'installer dans cette rencontre ce qui rend le bilan de cette finale assez complexe. Il rappelle que la France a eu un parcours compliqué en affrontant les deux pays hôtes puis à nouveau la Suède en demi-finale. Ce moment a été très particulier, certainement fondateur, mais il a laissé des traces en finale. Lorsque l'on fait le bilan, la tendance est très positive car sportivement l'équipe de France est dans le plus petit des cercles avec les meilleures nations et une ambition clairement affichée de redevenir la référence dans le handball mondial. L'envie, indépendamment des Jeux Olympiques, est de continuer de briller sur tous les terrains, de remporter des titres et que ce groupe continue de grandir. Il insiste sur l'état d'esprit des joueurs qui a été excellent avec une envie forte d'écrire les prochains chapitres de l'histoire du handball français.

Il souhaite insister sur la qualité des staffs qui jouent un rôle majeur pour mettre les joueurs dans les meilleures conditions et qu'ils soient en mesure d'exploiter la quintessence de leur potentiel. Un gros travail est engagé avec le staff pour continuer à réfléchir à l'optimisation des process, à maximiser la performance et que ce groupe continue de s'aguerir et perpétuer cette tradition de l'équipe de France qui gagne.

Il souligne également l'implication et l'engagement des joueurs lors des matchs de qualification pour l'Euro 2024 qui démontrent l'état d'esprit de ce groupe qui a envie de construire ensemble. L'année 2024 va être un peu folle avec l'enchaînement de l'Euro et des Jeux Olympiques qui nécessitent de poser les jalons de la saison prochaine. Il insiste sur la nécessité de faire très attention à l'environnement des joueurs. Il dit sentir également une belle synergie, une envie de collaborer, de créer les conditions pour que le handball trouve son meilleur écrivain en équipe de France comme dans le handball des clubs.

Il insiste également sur l'importance de réfléchir au handball de demain après les Jeux Olympiques. Il dit penser que la fédération a toujours été pionnière pour réfléchir et anticiper l'avenir. De nombreux chantiers ont été lancés pour diversifier les handballs, réfléchir à la dimension sociétale du handball. Vis-à-vis du handball de haut niveau, il faut préserver ce qui fait la force des équipes de France, à savoir le décalage qui existe encore dans les conditions et les ressources que l'on est capable de donner aux équipes de France pour leur permettre d'évoluer au plus haut niveau. Selon lui, un des enjeux est de s'interroger sur la manière de faire pour conserver le lead que l'on peut avoir dans certains secteurs, dans la constitution de nos staffs, dans les ressources associées et faire ainsi en sorte que les dernières expertises puissent être mises au service de la performance des équipes de France. Il dit penser que tout le monde a un rôle à jouer dans la réflexion du handball de demain, sur l'importance du handball de haut niveau, dans la multitude des projets poussés par la fédération qui sont certes nécessaires mais qui vont demander une priorisation importante à l'avenir.

Bertrand GILLE dit avoir l'impression d'avoir un rôle limité en tant que chef de délégation, si ce n'est bien évidemment que de représenter la fédération. Cette impression s'explique par le haut niveau de synergie du groupe dans lequel des énergies se rejoignent. Il dit sentir également à chaque rassemblement un groupe tourné vers la perspective des Jeux et qui a entamé sa préparation. Il confie par conséquent son optimisme même si les états de forme d'un jour peuvent faire basculer les décisions de match d'un côté ou de l'autre mais il se dit persuadé que tout le monde va faire tout ce qui est dans son pouvoir pour parvenir à être champions olympiques. Il dit avoir une place privilégiée dans cet accompagnement sans savoir trop où se positionner car le groupe est fonctionnel au niveau des joueurs et du staff.

Pascal BOURGEAIS rappelle que les deux équipes de France disposent des mêmes moyens pour travailler et se préparer, la FFHandball étant très attachée à cette égalité de traitement. Il souligne par ailleurs qu'il y a des collaborations entre ces deux équipes qui sont récurrentes, régulières, de plus en plus importantes et qui contribuent à la performance de ces deux équipes. Au travers du projet politique, ces deux équipes de France vont être présentes presque une vingtaine de fois dans les territoires. Le standard donné aujourd'hui pour que ces équipes s'expriment dans des belles salles extrêmement remplies est une belle réussite. Quand viennent en outre s'y ajouter des opérations de développement avec les territoires, les clubs et du dialogue, il estime que les perspectives sont très intéressantes.

8. Temps réglementaire - vœux statutaires et réglementaires

Georges POTARD rappelle que les vœux présentés sont le fruit d'un travail collaboratif et collectif avec le département juridique, les présidents de commissions et les membres de la CNSR. Les items ont été envoyés aux territoires aux alentours du 25 janvier pour qu'ils puissent les travailler en interne en amont des visioconférences tenues en février.

Il explique que les vœux ont été rassemblés par thématiques en faisant émerger au sein de chacune d'elles les points essentiels, le reste s'apparentant davantage à du « toilettage ».

✓ Statuts et règlement intérieur

Il présente les principaux impacts de la loi du 2 mars 2022, visant à démocratiser le sport en France, sur les statuts et règlement intérieur avec l'intégration des mesures de gouvernance et de composition du corps électoral fédéral :

- Modification de l'objet statutaire ;
- L'ensemble des clubs sera amené à voter à l'assemblée générale électorale, comptant pour 50% des voix. Les 50% restants seront répartis entre les ligues (25%) et les comités (25%). Le règlement intérieur précisera les modalités de vote ;
- Mise en place d'une commission des sportifs de haut niveau ;
- Parité intégrale au sein du conseil d'administration dès 2024 et pour les ligues dès 2028 ;

- Limitation du nombre de mandats du Président de la FFHandball et des présidents de ligue à 3 mandats complets ;
- Le conseil d'administration aura à se prononcer sur le montant de l'indemnité éventuelle qui sera allouée au président de la FFHandball à la suite de son élection ;
- La composition de la commission d'éthique, de déontologie et de prévention des conflits d'intérêts est modifiée et les compétences de cette commission sont étendues en matière de traitement des conflits d'intérêts (contrôle des déclarations de liens d'intérêts des dirigeants). Il donne la parole à cet effet à François RAOUX, membre de cette commission afin qu'il développe ce point.

François RAOUX précise qu'il est cardiologue à l'INSEP et qu'il a intégré depuis trois ans la commission d'éthique et de déontologie de la FFHandball présidée par Joël DELPLANQUE. Il explique que cette commission a dû plancher sur la loi sport du 2 mars 2022 car des dispositions ont impacté directement la commission. Il rappelle que cette commission est indépendante et que cette loi est venue renforcer davantage son indépendance, notamment en structurant un peu différemment la composition de la commission d'éthique. Elle sera dorénavant composée de 3 membres désignés par la FFHandball, 3 membres désignés par la LNH et 3 membres désignés par la LFH. Elle sera en outre paritaire et sa composition sera renouvelée par tiers tous les deux ans avec un mandat limité à 6 ans, renouvelable une fois. La commission intègre en outre de nouvelles compétences en raison notamment sujet de la prévention des conflits d'intérêts qui lui est désormais dévolu : la commission détermine la liste des dirigeants qui doivent lui transmettre leur déclaration de conflits d'intérêts dès leur désignation. L'appellation de cette commission change pour intégrer ces nouvelles missions et s'appellera désormais commission d'éthique, de déontologie et de prévention des conflits d'intérêts.

Nicolas MARAIS tient à préciser que la prévention des conflits d'intérêts s'applique autant à la fédération qu'aux ligues régionales.

Gwenhaél SAMPER précise que sont concernées les fédérations, les ligues régionales et les ligues professionnelles mais qu'il appartiendra à la commission d'éthique, de déontologie et de prévention des conflits d'intérêts de déterminer quels sont les dirigeants concernés au niveau régional.

Nicolas MARAIS insiste que le fait que les ligues vont devoir valider, en adéquation avec la loi Sport 2022 précitée, leurs nouveaux statuts aux assemblées générales de juin et que pour cela, elles auront besoin de disposer de toutes les informations suffisamment en amont pour que les statuts soient validés par la CNSR avant leur adoption.

Catherine TACHDJIAN demande ce que l'on entend par conflits d'intérêts.

Gwenhaél SAMPER indique que les conflits d'intérêts peuvent être familiaux, professionnels, économiques. A cet égard, il appartiendra à la commission éthique de le définir car la loi n'impose pas de définition et laisse à chaque fédération le soin de préciser les contours de cette notion de manière pragmatique.

Le conseil d'administration arrête à l'unanimité (36 votes pour) les modifications statutaires dont celles relatives à l'intégration des mesures de gouvernance et de composition du corps électoral fédéral imposées par la loi du 2 mars 2022. Ces modifications seront présentées au vote de la prochaine assemblée générale fédérale.

Le conseil d'administration arrête à l'unanimité (36 votes pour) les propositions de modifications du règlement intérieur. Ces modifications seront présentées au vote de la prochaine assemblée générale fédérale.

✓ Règlements généraux

Georges POTARD présente les modifications des règlements généraux. Le premier item consiste à favoriser la vie des clubs. L'objectif est de les responsabiliser à travers la qualification automatique des renouvellements de licences amateurs

(hors transfert international) signées électroniquement et sans modifications des pièces justificatives. Si ce système avait été mis en place cette saison, sur 322 600 renouvellements de licences, environ 157 000 seraient remontées à la ligue ou au comité car un élément a été modifié et 166 000 auraient été qualifiées directement par les clubs (970 ont dû faire l'objet d'une rectification). Il précise que ce système n'alourdirait pas le travail des clubs puisqu'ils sont déjà chargés de vérifier les pièces du dossier avant de les adresser à la ligue ou au comité. La différence réside dans le fait que l'on fait confiance aux clubs qui n'auraient en outre plus besoin d'attendre la qualification par une autre instance pour ces licences. Il précise que dès lors qu'une seule pièce aura été modifiée dans un dossier par rapport à la saison précédente, la qualification sera du ressort de la ligue ou du comité. Il indique en outre que lors de la présentation des vœux aux territoires, seule la ligue Ile-de-France s'est opposée à ce vœu.

Marie-José GAUDEFROY explique que la ligue Ile-de-France a délégué la validation des licences à ses comités. La ligue tient à la validation par les comités car certains licenciés ont, d'une façon inexplicable, des accès GestHand qui leur permettent de vérifier pratiquement toutes les licences et soumettent des cas particuliers. La ligue estime par conséquent que la délégation aux clubs sera source de difficultés.

Georges POTARD explique, s'agissant de la ligue Ile-de-France, que si la délégation avait été mise en place dès cette saison sur 39 000 renouvellements, 22 700 auraient été effectués avec un document modifié et relèveraient donc de la validation des comités et 16 500 licences auraient fait l'objet d'un renouvellement direct par le club (seules 124 ont dû être modifiées a posteriori). Il rappelle que lorsqu'il était président de la ligue PIFO il a décidé de confier aux comités la validation des licences, en dépit des réticences, ce qui n'a créé aucune difficulté. Il en a été de même lors de la réunion des deux ligues d'Ile-de-France.

Marie-José GAUDEFROY dit entendre cette position mais maintient que la ligue Ile-de-France peut décider de voter contre.

Georges POTARD en convient mais, dans la mesure où seule la ligue Ile-de-France a manifesté son désaccord lors de la présentation des vœux, il estime que ce vœu peut être voté en conseil d'administration sans avoir à être soumis à l'assemblée générale fédérale.

Nicolas MARAIS dit être favorable à ce vœu car 100% des licences ont été validées et qualifiées par les ligues lors de la saison 2022/2023. Ce vœu concerne uniquement les renouvellements de licences qui ne font l'objet d'aucune modification de pièces et dont le risque d'erreur est quasi nul. S'il y a erreur, elle provient du contrôle des ligues, ce qui peut arriver, mais ce n'est en aucun cas de la responsabilité des clubs. Un énorme travail très apprécié des clubs a été effectué l'année dernière sur la signature électronique. Il estime qu'il faut poursuivre sur le chemin de la digitalisation et du progrès. Il faut profiter de cette loi qui permet d'intégrer les votes des clubs au cœur de la politique fédérale pour donner aux clubs cette responsabilité et cette confiance. Cela ne leur donnera pas davantage de travail car la validation qu'ils effectuaient déjà vaudra qualification. Il estime enfin que c'est une anomalie d'avoir confié la qualification aux comités car c'est une compétence des ligues.

Le vœu n°19 portant sur la qualification automatique par les clubs des licences des joueurs amateurs renouvelées par signature électronique fait l'objet d'un vote spécifique compte tenu de l'opposition de la ligue Ile-de-France lors de la consultation des territoires.

Le conseil d'administration valide ce vœu à la majorité (31 votes pour, 4 votes contre et 3 abstentions).

Georges POTARD poursuit ses explications sur les modifications des règlements généraux :

- homogénéiser les procédures de transmission de documents dans le cadre des procédures pour permettre d'utiliser tout moyen permettant de rapporter la preuve de la réception de cette pièce ;

- la mutation hors période et plus précisément le délai de réponse du club quitté : le club quitté aura toujours 7 jours pour s'opposer à la mutation mais la qualification ne se fera qu'à J+7 ou à J+1 de la réception de l'accord du club quitté ;
- la volonté de favoriser la pratique en cas d'éloignement en clarifiant la possibilité de délivrance de la licence blanche dans des situations relatives au parcours d'études en supprimant la discrimination entre les niveaux d'évolution ;
- Régulariser les tracés : inciter tous les clubs à mettre en place le rond central d'engagement de 4 mètres de diamètre avant de le rendre obligatoire comme c'est le cas au niveau professionnel et en N1 fédérale.

Georges POTARD développe ensuite les modifications ayant pour objectif de favoriser le développement :

- Permettre le regroupement de clubs départementaux situés sur deux ligues limitrophes ;
- Favoriser la création de clubs dans les arrondissements des grandes métropoles en leur octroyant les avantages liés à la création de clubs dans les communes qui en étaient dépourvues ;
- Développer le para handball en autorisant un joueur à doubler dans la même semaine un match de championnat et une rencontre de para handball ;
- Etendre l'exception à la limite d'âge (16 ans) d'obtention de la licence blanche relative au PPF zone Antilles Guyane à toutes les zones ultra marines.

Il explique par ailleurs que dans le but de dynamiser l'arbitrage, la CNA propose un plan pour l'arbitrage visant la protection des JA et des JAJ, le développement de la filière arbitrage, la formation des JAJ et la mise à jour des appellations et des missions. Il explique par exemple qu'au niveau départemental il serait possible de souscrire une licence loisir pour être arbitre.

Olivier BUY précise que chaque territoire pourra choisir si les arbitres peuvent disposer uniquement d'une licence « pratiquant ». Il explique qu'au niveau national tous les arbitres doivent posséder une licence « pratiquant ».

Nicolas MARAIS indique que d'un point de vue réglementaire lorsqu'on est titulaire d'une licence loisir on ne peut pas prendre part à une compétition officielle. Or quand on est juge arbitre on est chargé d'une mission de service public, on est désigné par une instance pour prendre part de manière active à une compétition officielle. Il dit par conséquent être favorable à interdire au niveau national la prise de licence loisir pour les arbitres mais il estime qu'il faut avoir une position globale : les arbitres doivent avoir une licence pratiquant car, comme les joueurs, ils prennent part à une compétition officielle. Il dit ne pas comprendre que l'on autorise la prise de licence loisir aux arbitres. En outre la licence loisir est beaucoup moins chère et en outre la mutation avec une licence loisir est gratuite. Il souhaite que le conseil d'administration se positionne clairement pour une licence pratiquant pour les JA.

Georges POTARD explique que lors de la présentation des vœux beaucoup de territoires ont remonté des situations dans lesquelles des personnes veulent arbitrer au niveau départemental mais ne veulent pas jouer. Il précise que cela concerne environ 500 personnes. Après discussions, il semblait opportun et pragmatique de l'interdire au niveau national mais de l'autoriser dans les territoires.

Frédérique BARTHELEMY demande s'il faut un certificat médical pour détenir une licence loisir. Il est indiqué en réponse que c'est bien le cas.

Sylvie LE VIGOUROUX est opposée à la proposition de Nicolas MARAIS. Elle explique que dans son territoire le coût entre une licence loisir et une licence pratiquant est du simple au triple. En revanche elle est favorable à prévoir des contraintes pour les mutations des arbitres qui détiennent des licences loisir.

Gilles BASQUIN alerte sur le fait que le tarif de l'assurance de la licence loisir est inférieur à celui de la licence compétitive donc si des arbitres peuvent souscrire

uniquement une licence loisir, le tarif de l'assurance de cette licence devra être revu.

Georges POTARD précise que cette proposition a pour objectif de respecter les demandes des territoires tout en maintenant la règle au niveau national.

Nicolas MARAIS estime néanmoins qu'il est souhaitable d'avoir une cohérence globale sur le sujet des licences.

Béatrice BARBUSSE dit penser que les décisions devront être plus en plus modulables selon les spécificités des territoires. Elle estime que le temps des décisions identiques pour tous pour tout le monde est en train de disparaître.

Georges POTARD indique que le Bureau Directeur a validé le fait qu'à partir de la saison prochaine le certificat médical des arbitres (sauf les catégories élite et pré élite) sera aligné sur ceux des joueurs.

Olivier BUY précise que les arbitres devaient fournir des certificats médicaux spécifiques différents de ceux des joueurs mais que le choix a été fait d'abandonner cette spécificité pour conserver cette spécificité uniquement pour les arbitres élite et pré élite.

Georges POTARD précise que la commission médicale n'était pas d'accord sur ce point mais le Bureau Directeur n'a pas suivi l'avis de cette commission.

Frédérique BARTHELEMY confirme en effet que la commission médicale était opposée à ce vœu.

Interrogé sur le juge accompagnateur club et le juge accompagnateur école d'arbitrage, Olivier BUY indique que cela peut être la même personne.

Georges POTARD explique que ce plan arbitrage a un impact sur la CMCD : on a souhaité simplifier la CMCD en parlant uniquement d'arbitrage. La CNA propose en outre que les clubs nationaux participent à l'arbitrage en ajoutant en CMCD une obligation pour ces clubs.

Olivier BUY précise qu'aujourd'hui les clubs nationaux n'ont pas d'obligation de JA, ce qui crée un décalage vis-à-vis des clubs territoriaux. La volonté est donc de rééquilibrer pour que les clubs nationaux participent à l'effort de l'arbitrage.

Georges POTARD précise que conformément aux règlements fédéraux, les vœux relatifs à la CMCD feront l'objet d'un vote en assemblée générale. Enfin, s'agissant de cet item est créé le temps de régulation comportemental sur les matchs de jeunes.

Olivier BUY précise que la volonté est que les juges accompagnateurs disposent d'un véritable pouvoir d'arrêter le match et de sanctionner, voire de demander, l'ouverture de poursuites disciplinaires.

Georges POTARD présente ensuite le vœu visant à gérer la déshérence du management dans une ligue ou un comité en clarifiant un flou juridique. Les ligues et les comités sont par conséquent invités à inscrire dans leurs statuts un item qui précisera que dans une telle situation la fédération, et la ligue le cas échéant s'il s'agit d'un comité, pourra accompagner l'organe déconcentré et gérer les affaires courantes durant cette période. Un autre article porte sur la gestion des droits sportifs et notamment sur la propriété de ces droits et leur transfert éventuel dans le cas d'un redressement ou d'une liquidation judiciaire d'un club.

Rémy LEVY précise qu'il y a actuellement des procédures de redressement judiciaires suivies souvent de liquidation judiciaire. Le sujet juridique assez compliqué dans ces situations est celui du transfert du numéro d'affiliation. Pour l'instant le souhait est de faire simple en permettant le transfert et en précisant que l'avis du liquidateur judiciaire est nécessaire.

Georges POTARD explique que la licence pratiquant indépendant n'a pas de sens car elle ne permet pas de pratiquer puisqu'elle ne peut pas être souscrite auprès de clubs. Le souhait est donc de la réserver uniquement aux arbitres des groupes élite et pré élite. Il précise que la licence dirigeant indépendant reste inchangée.

Olivier BUY indique que la CNA ne veut pas que les arbitres disposent d'une licence dans un club professionnel.

Georges POTARD présente enfin un vœu relatif à la présence d'un entraîneur adjoint en LFH, LNH, N1M et D2F.

Gwenhaël SAMPER précise que les modifications apportées à l'article 47 des règlements généraux portent sur l'obligation de fournir une attestation d'honorabilité qui a été ajoutée car certains pensaient qu'ils n'étaient pas soumis à l'attestation d'honorabilité du fait de la détention d'une carte professionnelle. En outre, des modifications ont été apportées en lien avec la suppression du statut VAP en N1M à compter de la saison prochaine.

Le conseil d'administration valide à la majorité (33 votes pour, 4 votes contre et 1 abstention) les propositions de modifications des règlements généraux (étant précisé que les vœux 10, 11 et 11 bis relatifs à des modifications de la CMCD – exigences du socle de base et du seuil de ressources – seront soumis à la validation de la prochaine assemblée générale fédérale conformément à l'article 27.2.1 des règlements généraux).

✓ Règlement disciplinaire

Georges POTARD présente les modifications du règlement disciplinaire et explique qu'il y a une volonté d'élargir le périmètre de compétence des organes disciplinaires en intégrant les faits commis à l'étranger, la situation liée à une disqualification directe avec rapport dans un tournoi et les manquements aux obligations de collaborer aux procédures en cas de dopage. Il indique que des modifications portent également sur la procédure devant les organes disciplinaires et sur les sanctions applicables.

Didier MESOGNON indique que la mesure innovante est l'extension des sanctions aux rencontres amicales. Jusqu'à présent, il y avait un flou s'agissant de la participation à un match amical d'un licencié suspendu. Désormais, un licencié sanctionné ne pourra pas prendre part à un match amical mais pour autant cette rencontre ne sera pas décomptée comme une date pour la détermination de la période puisqu'elle ne figure pas au calendrier. S'agissant de la grille des sanctions certains quantum ont été relevés. Sur les sanctions infligées aux clubs, jusqu'à présent dans la grille ne figuraient que des dates de huis clos. Or le huis clos n'est pas toujours pertinent, notamment quand l'équipe n'y est pour rien. Aussi la possibilité de prononcer un huis clos est maintenue mais des sanctions alternatives sont ajoutées, telle que la sanction financière dont le montant est fixé dans la grille disciplinaire.

Le conseil d'administration valide à l'unanimité (37 votes pour) les propositions de modifications du règlement disciplinaire.

✓ Règlement d'examen des réclamations et litiges

Georges POTARD présente les modifications du règlement d'examen des réclamations et litiges qui portent essentiellement sur la procédure.

Marie BOURASSEAU développe le vœu relatif à la possibilité de sanctionner financièrement un organe qui aurait une part de responsabilité dans un litige. Cela peut être le cas par exemple en CMCD lorsque des clubs sont sanctionnés car la ligue a tardé à rentrer les données et par conséquent elle pourrait être sanctionnée financièrement pour ce manquement.

Marie-Albert DUFFAIT rappelle que les données de la CMCD sont nécessaires pour l'attribution des labels donc il souhaite que les ligues se responsabilisent et fassent correctement le travail.

Le conseil d'administration valide à l'unanimité (38 votes pour) les propositions de modifications du règlement de la CRL.

✓ Règlements des compétitions

Georges POTARD explique que de nombreuses modifications de forme apportées au règlement sont liées à la suppression du statut VAP en N1M poule Elite. Les modifications du règlement JIPES précisent le statut des joueuses néo professionnelles et le cas des joueuses joker médical ou grossesse recrutées en cours de saison. S'agissant du vœu portant sur les accessions en N2F et N3M, il précise que ce vœu sera présenté en assemblée générale car il a été contesté par plusieurs ligues. Enfin une modification a été apportée sur la règle de départage d'équipes ex-aequo au cours d'un tournoi.

Pascal BOUCHET précise que s'agissant des championnats de France moins de 17 et moins de 18 une modification est apportée s'agissant des obligations de banc puisque désormais les entraîneurs en formation ne permettent plus de satisfaire à ces obligations. S'agissant des coupes de France : tout le secteur fédéral amateur (les 2 300 clubs) pourra participer à la Coupe de France et des modifications ont été apportées dans les coupes de France régionales et départementales pour accompagner davantage les clubs.

Catherine TACHDJIAN constate s'agissant des entraîneurs autorisés en moins de 17 et moins de 18 que le texte précise qu'un club peut proposer plusieurs noms. Elle demande s'il y a une limite.

Pascal BOUCHET indique qu'il n'y a aucune limitation, certains clubs en ont 6.

Le conseil d'administration valide à la majorité (37 votes pour et 1 abstention) les propositions de modifications du règlement général des compétitions, du règlement particulier des championnats de France, du règlement Coupe de France et du règlement JIPES (étant précisé que vœu 1bis des règlements particuliers des championnats de France relatif aux règles d'accession dans les championnats N2F et N3M sera soumis à la validation de l'assemblée générale compte tenu de l'opposition des ligues Grand Est et Corse lors de la consultation des territoires).

✓ Règlement médical

Georges POTARD explique s'agissant du règlement médical qu'une modification est proposée sur la temporalité du calendrier des examens médicaux des sportifs inscrits dans le PPF puisque les listes ministérielles, habituellement éditées en septembre, le sont désormais en décembre. Par conséquent il est proposé de décaler le calendrier des examens médicaux pour tenir compte de ce changement. Il évoque à nouveau la modification tenant à l'alignement de contrôle médical des arbitres (sauf élite et pré élite) sur celui des licenciés amateurs et avec laquelle la commission médicale est en désaccord.

Le conseil d'administration valide à la majorité (35 votes pour et 2 abstentions) les propositions de modifications du règlement médical fédéral.

✓ Règlement CNCG

Georges POTARD précise que de nombreuses modifications portent sur la suppression du statut VAP en N1M et une précision est apportée s'agissant du statut des joueuses professionnelles.

Le conseil d'administration valide à la majorité (35 votes pour et 2 abstentions) les propositions de modifications du règlement CNCG.

✓ Guide financier

Georges POTARD explique que la présentation du tarif des licences a été modifiée en fusionnant la part fédérale et la contribution MDH, la présentation actuelle demeurant reproduite en annexe du guide financier. Des tarifs relatifs à l'arbitrage ont également été modifiés et révisés. La présentation des droits de mutation et des droits relatifs aux transferts internationaux a également été révisée pour la clarifier.

Sabine DUREISSEIX précise que ce guide prévoit une augmentation du tarif des licences de 3% (hors les 6€ de contribution à la MDH).

Le conseil d'administration arrêté à la majorité (36 votes pour et 1 abstention) les propositions de modifications du guide financier. Ces modifications seront présentées au vote de la prochaine assemblée générale fédérale.

Georges POTARD remercie l'ensemble des membres du conseil d'administration pour avoir validé les propositions de modifications réglementaires présentées.

9. Temps économique

Jean-Pierre FEUILLAN déplore l'absence de transmission des documents financiers préparatoires à ce conseil d'administration. Cette situation pose selon lui un problème de fonctionnement démocratique au sein de la fédération. Il dit ne pas voir comment les représentants des différentes composantes de cette instance peuvent se positionner sans avoir pu consulter leurs collègues. Il indique par conséquent qu'il votera contre les résolutions financières.

✓ Comptes annuels 2022

Bastien LAMON rappelle que l'année 2022, année de sortie progressive du COVID, a permis une reprise des activités handball et entraîné un retour à l'équilibre des recettes statutaires. Les projets ont en outre été refondus et réorganisés pour valoriser le ratio des subventions allouées sur ces projets. Une nouvelle stratégie marketing et événementielle a par ailleurs été mise en place. Il rappelle en outre que l'année 2021 avait été marquée par le plan de relance (gratuité des licences et envoi de matériel à destination des clubs notamment).

Il explique que les faits marquants sur cette saison sont :

- 4^{ème} place aux championnats d'Europe féminin et masculin ;
- Lancement de la plateforme Handball TV en partenariat avec la LNH ;
- Sur les licences : retour à plus de 415 000 licenciés, soit 48 000 licenciés (13%) de plus par rapport à 2021 et la gratuité des licences qui n'a pas été reconduite (mesure de sortie de COVID en 2021) ;
- Fonds de compensation COVID de l'Etat en ayant permis d'obtenir une aide de 1,4M€ du fonds de solidarité ;
- S'agissant des partenariats : renouvellement pour 1,3M€ et quelques nouveaux partenariats (France CAR, Mazars et Decathlon) pour un total de 0,3M€ par an.

Il présente ensuite le compte de résultat qui retrace l'année 2022 :

- Le chiffre d'affaires a augmenté de 2,7M€, soit une augmentation de 18%, grâce à la reprise et l'accroissement d'activité de la MDH pour 1,5M€ ; la billetterie équipe de France pour 1M€ et l'IFFE pour 0,4M€. S'agissant des autres produits, à signaler un accroissement de 3M€, soit une augmentation de 56%, en raison du produit des licences (effet volume et fin de la gratuité) pour 2,7M€ et des mutations et transferts pour 0,3M€.
- Les charges :
 - o les salaires et charges sociales ont baissé de 3M€ soit une diminution de 32%, qui s'explique essentiellement par la prime exceptionnelle d'un montant total de 3,3M€ versée aux joueurs et joueuses pour les Jeux Olympiques de Tokyo. Le salaire moyen est de 60K€ bruts et les équivalents temps plein (66) restent stables ;
 - o les charges externes ont augmenté de 3,1M€, soit une augmentation de 18%, qui s'expliquent par les frais engendrés par la relance des stages et des compétitions pour 1,6M€, par les frais de communication en lien avec

- o la nouvelle stratégie marketing et événementielle pour 1M€ et les autres postes pour 0,5M€ ;
- o les autres charges pour 1M€, soit une augmentation de 96%, liée au versement à la Fondation du sport français de la bourse olympique à destination des joueuses et des joueurs des équipes de France A.

Il souligne un retour à un résultat positif de l'exercice 2022 après un exercice 2021 exceptionnel.

Il présente ensuite le bilan 2022 qui est la « photographie » au 31 décembre 2022 :

- l'actif immobilisé : baisse de 0,8M€ qui correspond à l'amortissement des investissements pour 1,8M€ et des investissements d'1M€ sur l'année 2022 correspondant essentiellement à l'agencement et aux travaux du 1^{er} étage de la MDH ;
- le poste clients qui a augmenté de 3 millions d'€, soit une augmentation de 42%, qui s'explique par les créances sur les licences pour 2,4M€ et les créances liées à l'IFFE dues à la croissance du chiffre d'affaires pour 0,7M€ ;
- Emprunts et dettes : baisse d'1,5 millions d'€ qui correspond aux remboursement des emprunts (MDH et PGE) selon l'échéancier prévu ;
- Dettes fournisseurs : augmentation de 2,9M€, soit 86%, qui correspondent aux hausses de prestations (notamment liées à la MDH) et la hausse des factures non parvenues sur les échanges de marchandises ;
- Produits constatés d'avances : augmentation de 0,9M€, soit 27%, qui est liée à la hausse des licences et une baisse des produits constatés d'avance de 2M€ en lien avec les prestations marketing facturées en janvier 2023 contre décembre 2021 sur les exercices précédents.

Il insiste sur le fait que les capitaux propres de la fédération restent stables et un très bon ratio de structure financière entre les capitaux propres et le total du bilan.

Le conseil d'administration arrêté à la majorité (36 votes pour, 1 vote contre et 1 abstention) les comptes clos pour l'année 2022. Ces comptes annuels seront présentés à l'approbation de la prochaine assemblée générale.

✓ Budget 2023 (dont guide financier fédéral)

Sabine DUREISSEIX rappelle que le budget 2023 présenté est à l'équilibre, comme le budget 2022, en adéquation avec le projet Handball 2024. Contrairement aux années précédentes les primes des équipes de France y ont été intégrées. Elle présente les points marquants du budget s'agissant tout d'abord des charges en hausse de 4,2M€ :

- Hausse d'utilisation de la MDH lié à la hausse du chiffre d'affaires et des coûts d'énergie ;
- Hausse de la performance sportive liée à l'intégration de la bourse olympique ;
- Les événements avec l'organisation en France des 13 matchs des équipes de France ;
- La prime des équipes de France ;
- L'ensemble des autres services.

S'agissant des produits en hausse de 4,2M€ :

- La croissance de la MDH ;
- La billetterie des matchs des équipes de France ;
- L'augmentation d'échanges de marchandises et l'arrivée de nouveaux partenaires ;
- Les recettes statutaires liées à la hausse des licences ;
- L'ensemble des autres services.

Le budget présenté est ainsi à l'équilibre à hauteur de 38M€. Elle insiste sur la difficulté d'avoir équilibré ce budget et remercie l'ensemble des acteurs pour les efforts consentis pour parvenir à cet équilibre.

Jean-Luc BAUDET souhaite remercier l'ensemble des structures d'avoir permis de maintenir le CTI au niveau de celui qui était le sien l'année dernière. Il dit penser que c'est le reflet d'une réelle volonté de continuer à poursuivre le développement sur l'ensemble des territoires.

Le conseil d'administration a pris acte de ce budget qui sera présenté au vote de la prochaine assemblée générale.

10. Probité et modèle économique

✓ Point d'informations sur le contrôle de l'Agence Française Anti-corruption (AFA)

Philippe BANA explique que l'AFA a effectué un contrôle de la comptabilité, d'analyse des process dans beaucoup de fédérations au cours de ces six derniers mois. La FFHandball est une des rares fédérations à avoir satisfait à l'AFA dès la première phase du contrôle et à ne pas avoir subi la deuxième phase impliquant un contrôle plus approfondi. Il a été néanmoins demandé d'améliorer encore davantage les process, les règlements et de mettre en place des mesures imposées par la loi Sapin II (code de déontologie, cartographie des risques, référent déontologie) Si l'AFA a souligné les process de contrôle mis en place sur les risques d'atteinte à la probité, les bonnes pratiques ainsi que les axes d'évolution de mise en conformité, elle a demandé d'être extrêmement vigilant sur les process d'évaluation des subventions distribuées par la fédération. Il dit par conséquent que si le process d'évaluation dans le cadre du CTI a été complexe il a néanmoins été nécessaire et devra être encore amélioré. Il estime également que les codes de déontologie et les rapports avec les fournisseurs devront encore être plus sécurisés en termes de process, de contrôle, de rigueur, d'éthique. La Fédération va par conséquent s'y atteler. Cela aura des conséquences budgétaires pour utiliser par exemple une plateforme de déclaration sur la probité des acteurs, peut-être des conséquences RH, de création d'une commission dédiée. Il souligne le travail effectué par le département financier et le département juridique. Il note que les valeurs ne sont pas que des mots, ce sont aussi des actes.

Béatrice BARBUSSE estime qu'une fois de plus, il lui semble que la FFHandball sera en avance sur beaucoup de fédérations en la matière. Ce sont des sujets qui sont de plus en plus prégnants. Elle explique que le comité national d'éthique, dont elle est membre, s'est réuni pour la première fois hier et il est acté que ce comité allait devoir travailler sur de nouvelles règles pour éviter toutes ces « affaires » qui apparaissent dans les médias. La lutte contre la corruption va donc se renforcer dans les années à venir. Elle dit compter sur tout le monde pour traiter ces questions avec rigueur.

✓ Modèle économique « droits marketing »

Philippe BANA indique que la FFHandball est dans une dynamique positive de la vente de ses droits, particulièrement les droits marketing. Il ajoute que l'exclusivité sectorielle concédée à l'agence Infront s'est achevée et que dans la perspective de la renégociation des contrats qui s'achèvent pour la plupart en 2024, la FFHandball souhaite collaborer avec une ou plusieurs autres agences. Il estime que l'effet de levier de la négociation qui doit démarrer dès septembre 2023 doit être augmenté et permettrait d'avoir de réelles marges de manœuvre dans le budget 2024 pour continuer à se développer, à se structurer, à soutenir les territoires et le handball professionnel. Il remercie Bertrand GILLE et le département marketing car la phase de négociation va être complexe mais importante pour la FFHandball.

✓ Projet de société commerciale

Philippe BANA explique que de la même manière qu'a été créée une plateforme TV commune avec les deux ligues professionnelles, une réflexion est en cours sur la création d'une société commerciale. L'hypothèse de travail effectuée avec des acteurs économiques du marché est d'identifier un périmètre économique marchand constitué à plus de 80% des actifs fédéraux (droits marketing, commerciaux, plateforme Handball TV, institut de formation) et de les intégrer dans une société commerciale dont la fédération serait l'actionnaire principal pour lever des fonds

grâce à l'arrivée d'acteurs privés. Il estime qu'il s'agit d'une opportunité pour « jouer dans la division supérieure ». Il explique que cette étude est en cours avec des acteurs du marché et qu'une fois le travail finalisé il devra être soumis à la validation des différentes instances. Aujourd'hui, les acteurs du marché alertent sur le fait que la société commerciale n'est peut-être pas nécessaire car la stratégie économique fédérale semble être la bonne. En effet, les avancées sur l'événementiel, sur les licences, sur le modèle économique de la MDH, sur le travail avec les territoires montrent que les paris économiques effectués devraient, dès 2024, impacter positivement le budget de la fédération. La création d'une société commerciale devra être validée d'abord politiquement et la FFHandball serait la première fédération à le faire, d'autant qu'elle serait créée conjointement avec la LNH et intégrerait la LFH en termes d'actifs. Il s'agit d'un projet innovant dont il faut identifier les risques. Pour autant, en termes d'innovation et de modèle économique, il y aurait un effet de levier qu'il faut étudier avant de prendre une décision avec l'objectif de sécuriser des budgets à la hauteur de ce que doit être le handball en 2024 et après. Il estime qu'il était de son devoir d'en informer les administrateurs d'autant que la FFHandball se trouve à un véritable tournant de son histoire.

Bertrand GILLE confirme que le travail est en cours et que les éléments seront communiqués en temps utiles pour permettre aux administrateurs de prendre une décision raisonnable et éclairée.

Sophie PALISSE remercie pour la présentation de ce projet, qui sera concrétisé ou non mais qui a le mérite d'ouvrir de belles perspectives. Elle interroge sur la composition de la gouvernance de cette future société commerciale.

Philippe BANA indique que les éléments sur la gouvernance font partie de ceux qui seront communiqués pour se décider. Il précise que la condition préalable à la création de cette société est que la FFHandball dispose de la majorité et du contrôle de la gouvernance et ce qui explique que le dispositif de la loi de 2022 ne s'applique pas à ce projet. L'actif de cette société est évalué aujourd'hui à 200 millions d'€ dont 20% pourraient être achetés par des fonds d'investissement, soit 40 millions d'€. Il insiste sur le fait que la situation est complexe puisque si la FFHandball et la LFH sont dans une ligne très clairement identifiée, la LNH traverse une période compliquée en termes de gouvernance. Il y a par conséquent un véritable travail de fond à effectuer sur la gouvernance et la répartition des droits. La gouvernance est par conséquent centrale : soit la fédération pilote soit la société commerciale ne verra pas le jour.

✓ **Projet de terrains nouvelles pratiques**

Philippe BANA dévoile une vidéo de présentation du projet de construction de terrains de hand à 4 et de beach handball à proximité immédiate de la MDH qui permettraient de mettre en avant la diversité des pratiques du handball. Ils feront l'objet de financements publics importants via l'Agence Nationale du Sport et du conseil régional d'Ile-de-France. C'est un projet d'environ 2 millions d'€ qui ne sera pas financé par des augmentations de tarifs des licences mais uniquement via des subventions et l'apport de fonds propres. L'objectif est d'en disposer dès le printemps 2024 sous réserve de la validation du projet par l'assemblée générale de mai 2023.

✓ **Ordre du jour de l'assemblée générale 2023 à la Maison du Handball**

Michel GODARD présente l'ordre du jour de l'assemblée générale fédérale 2023. Il précise que les présidents de commissions présenteront succinctement le rapport d'activités de leur commission respective et répondront aux éventuelles questions. Il explique également que seront mis en place des ateliers / stands animés par chaque responsable de pôle de compétences pour répondre aux demandes des membres de l'assemblée générale. Seront également organisés une table ronde sur le thème du bénévolat et un atelier sur un thème à définir.

Le conseil d'administration validé à l'unanimité l'ordre du jour de l'assemblée générale qui se tiendra les 12 et 13 mai à la MDH.

Clôture des travaux par Philippe BANA

Philippe BANA se dit très marqué positivement par le fait qu'un entraîneur de l'équipe de France échange avec les administrateurs sur l'impact du handball dans la société et se demande s'il existe un autre sport où l'on assiste à ce type d'intervention. Il se félicite par ailleurs que Béatrice BARBUSSE ait la confiance de la Ministre des Sports pour réfléchir à la future loi sur le sport via le comité national d'éthique.

Il souhaite également louer l'action de Michel GODARD dans ses fonctions de secrétaire général qui donne du temps, de l'abnégation, de l'innovation et de la tonicité institutionnelle.

Il considère par ailleurs qu'être administrateur du handball est une fonction suprême illustrée par la capacité à débattre pendant deux jours, à rassembler les territoires financièrement, à dépiater un budget de 38 millions d'€, ou encore à faire participer la Fédération française de basket-ball aux travaux des administrateurs. Il estime que ce conseil d'administration est une équipe constituée de très grands joueurs et leur donne rendez-vous à la prochaine assemblée générale.

L'ordre du jour étant épuisé, la séance est levée le samedi 25 mars 2023 à 12h30.

Philippe BANA
Président

Michel GODARD
Secrétaire général

Annexe

Restitution des ateliers « L'héritage des JOP 2024 ? »

FFHANDBALL  **Groupe 1**
Atelier n°1 : L'héritage des JOP 2024 ?

Les principaux enjeux :

- > **Les licences** : réfléchir aux enjeux de capacité d'accueil, dans les zones moins couvertes comme dans les zones de saturation.
- > **Les infrastructures** : nécessité de construire des équipements dans les toutes zones
 - Infrastructures de proximité et plus grandes infrastructures comme les gymnases
 - Structures éphémères pour démonstration
- > **L'évolution du rôle du club ? Des territoires ?**
 - Offre non compétitive
 - Mixité, musique, côté plus fun, pratique extérieure
 - Journées de promotion des offres de pratiques à destination des adolescents
 - Laisser une plus grande autonomie territoriale
- > **Intérêt à créer de nouveaux clubs ?**
 - Investir des petits gymnases totalement inoccupés, s'ils existent
 - Mais pénurie d'éducateurs, métiers en souffrance

FFHANDBALL  **Groupe 1**

- > Travailler sur le **mécénat de compétences** - emploi des seniors
- > **Bénévolat** :
 - Simplification administrative indispensable
 - Enjeu de formation
- > Poursuivre la **politique d'emploi**, service civique, emploi ANS ...
- > Drainer de nouvelles entreprises partenaires :
 - Effet levier lié aux résultats des EDF
- > S'appuyer sur un **réseau des handballeurs des Equipes de France** qui doivent être de réels ambassadeurs :
 - Mieux les former, les accompagner, les éduquer
 - Donner envie de s'engager en tant que dirigeant
- > **Capitaliser sur les images des JO**
- > Création d'un **taskforce des dirigeants**
- > Réfléchir aux **valeurs** portées par le handball différenciant des autres sports collectifs

Groupe 2

Contexte:

- Vision peu optimiste de l'héritage des JOP
- Billetterie clivante
- Héritage structurel uniquement en IDF
- Effet rebond post JO / risque sportif
- Héritage historique mais peu optimiste sur la capacité à transformer
- Économie de notre sport peu sereine
- Complicé de mobiliser les salariés des clubs en juillet/août
- Engouement des volontaires (100 000 personnes inscrites en 2 jours)

L'héritage des jeux, il n'y en aura pas, c'est à nous de le construire avec nos clubs, comités et ligues !

Solutions:

- Faire vivre les JO au niveau local; proposer aux clubs d'organiser des tournois de jeunes afin d'occuper le terrain pendant l'été
- Organiser des diffusions des matchs des EDFs dans son club
- Proposer des animations autour du handball compétitif et loisir
- Sortir des gymnases: envahir les zones de loisir, aller dans les campings, dans les comités d'entreprises...
- Montrer au grand public le coté convivial des clubs, / plus qu'un club, plus qu'un sport un lieu de vie
- Créer des JO (Handball Games) interentreprises en dehors de la période JOP

Quel modèle économique pour les clubs amateurs - atelier n°2

COMMUNIQUER

- Valoriser les actions
- Occuper l'espace / démarcher l'environnement institutionnel
- Développer les supports / canaux de communication dans et vers les entreprises
- Partager les bonnes pratiques pour essayer

« Quel modèle économique pour les clubs amateurs ? »

Modèle économique clubs de demain - Salle A02

Groupe 1

- **Projet sportif associatif**
 - Tous les clubs quel que soit le niveau
 - Base de l'élaboration du modèle économique
 - Diagnostic du club pour évaluer les faisabilités opérationnelles
 - Proposer des activités en lien avec la politique du territoire
 - Conserver la convivialité qui doit être une des raisons d'être du club
 - Le club est d'utilité publique
 - S'interroger sur nos « clients » éventuels et leurs besoins
 - Évaluer l'intérêt et les synergies possibles via les conventions
- **Développement des pratiquants**
 - Adhésion multisport / omnisport, notamment petite enfance pour répondre aux pluralités
- **Diversification des pratiques**
 - Comment amener les clubs à faire évoluer leur matrice initiale (hand à 7 en compétition seulement)
 - Pas opposer les pratiques ; être vigilant à les maintenir complémentaires
 - Nécessité d'envisager toutes les pratiques pour ne pas décliner et aller chercher des publics non touchés
 - Sortir des gymnases
 - Permettre de générer des fonds propres
- **Prix cotisations**
 - Préciser les services afférents qui couvrent le montant demandé (offre marchande via catalogue et coût)
 - Détail des coûts de chaque instance et interrogation sur le service rendu par chaque strate
- **Réduction possible si la cotisation est prise pour une partie de l'année**
- **Cotisations adaptées aux pratiques**
- **Réductions collectives locales**
 - Évaluer les subventions mobilisables
 - Démarcher l'adjoint.e aux sports et lui dire que nous voulons co-construire le projet de la politique sportive locale (nécessite de bien connaître les politiques publiques)
- **Ouverture des créneaux**
 - Collaboration avec les autres sports
- **Perennisation des emplois**
 - Hypothèse que les cotisations adhérents financent les emplois
- **Diversification des activités commerciales et recettes**
 - Aller toucher la RSE des entreprises
 - Trouver les valeurs partagées avec des personnes qui peuvent suivre financièrement
- **Création réseau entreprise**
 - Possible via les nouvelles pratiques
- **Communication**
- **Marketing**

Nécessité d'un accompagnement de la FFHandball et de ses organes déconcentrés

Quel modèle économique pour les clubs amateurs - atelier n°2

Groupe 2

ACCOMPAGNER

Fédération → Ligue / Comité → Clubs

Projet territorial

- Construire le projet du club
- Développer les pratiques
- Former les dirigeants
- Mutualiser les ressources (emploi...)
- Moderniser le bénévolat
- Développer les démarches économiques du club

Agents sportifs

Examen 2023-24 pour obtenir la licence d'agent sportif de handball

Les dates de la prochaine session d'examen ont été arrêtées :
- 1^{ère} épreuve écrite (générale) : organisée par le CNOSE le **lundi 27 novembre 2023** après-midi (14h30-16h30), à la Maison des examens d'Île-de-France à Arcueil (Val-de-Marne) ;
- 2^{ème} épreuve (spécifique handball) : organisée par la FFHandball **courant février 2024** (date fixée ultérieurement).

Seuls pourront se présenter à la 2^{ème} épreuve les candidats admis à la 1^{ère} épreuve.

Les dossiers d'inscription devront être adressés à la FFHandball (1, rue Daniel Costantini, 94000 Créteil) **impérativement au plus tard le 22 septembre 2023 (cachet de la Poste faisant foi)**.

Le dossier d'inscription ainsi que les informations relatives à l'organisation de l'examen (notamment le programme des épreuves) sont disponibles [sur le site de la FFHandball](#).

Les frais d'examen, d'un montant de 600 € (six cents euros), devront être réglés par chèque lors du dépôt du dossier de candidature.

Cet examen est prévu et réglementé par :
- le code du sport, notamment ses articles L.222-7 à L. 222-22 et R. 222-10 à R. 222-18 ;
- le règlement relatif à l'activité d'agent sportif de handball disponible [ici](#)

Tarif des transferts internationaux à partir du 1^{er} juillet 2023

Comme chaque fin de saison, l'EHF a informé la FFHandball qu'en raison de l'évolution du taux de change entre l'Euro et le Franc suisse, les montants des droits administratifs sont actualisés à compter du **1er juillet 2023** comme suit :

Droits administratifs de transfert international (perçus par chaque fédération quittée et par l'EHF)

- Jusqu'au 30/06/2023 : Joueur sans contrat : 150 € x 2 - Joueur sous contrat : 1 460 € x 2
- A partir du 01/07/2023 : Joueur sans contrat : 153 € x 2 - Joueur sous contrat : 1 530 € x 2

L'EHF a également communiqué le tableau des catégories d'âge pour lesquelles des droits de formation (dit "education compensation") peuvent être réclamés par le club et la fédération quittés :

Season 2023/2024

01.07.2000-30.06.2001	01.07.2001-30.06.2002	01.7.2002-30.06.2003	01.07.2003-30.06.2004	01.07.2004-30.06.2005	01.07.2005-30.06.2006	01.07.2006-30.06.2007
2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023	
2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023		
2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023			
2020/2021	2021/2022	2022/2023				
2021/2022	2022/2023					
2022/2023						

Droits de formation en cas de transfert international d'un joueur âgé entre 16 et 23 ans sous contrat :

- Jusqu'au 30/06/2023 : Club quitté : 3 400 € par saison (si joueur sous contrat) - fédération nationale : 1 460 € par saison
- A partir du 01/07/2023 : Club quitté : 3 570 € par saison (si joueur sous contrat) - fédération nationale : 1 530 € par saison

Par ailleurs, le règlement IHF/EHF sur le paiement des droits de formation a évolué comme suit :

« 3. Le(s) club(s) où le joueur avait été amateur avant le transfert a/ont le droit de demander l'indemnité de formation si le joueur est transféré dans le but de devenir joueur professionnel. Les clubs cédants ont droit à une indemnité maximale par joueur amateur et par saison selon le schéma suivant :

- CHF 1 500 ou 1 460 € jusqu'au 30/06/2023 – à partir du 01/07/2023 1 530 €, si le club requérant appartient à une grande fédération nationale

- CHF 1 000 ou 970 € jusqu'au 30/06/2023 – à partir du 01/07/2023 1 020 €, si le club requérant appartient à une fédération nationale développée

- CHF 500 ou 490 € jusqu'au 30/06/2023 – à partir du 01/07/2023 510 €, si le club requérant appartient à une fédération nationale émergente »

Le montant qui sera appliqué dépendra du traitement du transfert fait avec une fédération relevant de l'IHF ou de l'EHF

Infos assurance

Dernières réglementations

Retrouvez l'ensemble des documents d'assurance de la saison 2023-24 sur [ffhandball.fr / Vie du Hand / Jouer / S'assurer](http://ffhandball.fr/Vie-du-Hand/Jouer/S-assurer)

En cliquant sur « je m'assure » les structures peuvent d'ores et déjà éditer une attestation RC en cas de besoin ou souscrire les options complémentaires (licenciés, centres de formation, dommages aux biens).

Une présentation sur l'assurance du licencié et le rappel des contacts utiles complètent les informations disponibles.

Violences sexuelles

La Fédération se mobilise face à toutes les violence à travers :

- l'accompagnement des victimes,
- la mise en place d'un cadre réglementaire adapté,
- la création d'une cellule fédérale de suivi des signalements,
- la construction de contenus de formation et d'une campagne de prévention.

Retrouvez dès à présent sur le site fédéral une [fiche présentant les réflexes à adopter pour que toutes les procédures puissent être engagées](#) ; ainsi que les contacts utiles au sein des services déconcentrés du ministère des sports.

Également disponible sur le site fédéral le [Vade-mecum du ministère des sports pour mieux prévenir et réagir en matière de violences à caractère sexuel dans le sport](#).

Éthique et citoyenneté

Guides du ministère des sports pour agir face aux incivilités, aux violences et aux discriminations dans le sport

Le ministère des Sports a créé 9 outils pour aider les acteurs du sport à mieux connaître, mieux prévenir, mieux traiter et mieux protéger.

[Retrouvez sur le site fédéral](#) la présentation de ces 9 outils, parmi lesquels :

- un *Guide juridique sur la prévention et la lutte contre les incivilités, les violences et les discriminations dans le sport*,
- un *Guide sur le supportérisme*,
- un *Vade-mecum pour mieux prévenir et réagir en matière de violences à caractère sexuel dans le sport*,
- un guide *Laïcité et fait religieux dans le champ du sport. Mieux vivre ensemble*,
- une plaquette *Prévenir la radicalisation dans le champ du sport*.