

COMITE DE DIRECTION DE LA LIGUE FÉMININE DE HANDBALL

PROCÈS-VERBAL – RÉUNION DU 8 DECEMBRE 2025

Membres présents : Nodjialem MYARO (présidente de la LFH), Pascal BOURGEAIS (DTN de la FFHandball), Jean-Marie BRINON (président de la CNCG), Fabrice ARCAS (président de la COC pouvoir de Sébastien GARDILLOU, sélectionneur national de l'équipe de France A Féminine), Pascal BOUCHET suppléant de Michal BOUTINES (président de la CNA), Sophie PALISSE (représentante des clubs de D1F), Aurélien DURAFFOUR suppléant de Clément FORGENEUF (représentant des clubs de D1F), Thierry WEIZMAN (représentant des clubs de D1F), Pascal JACQUET (représentant des clubs de D2F), Guillaume MARQUES (représentant des clubs de D1F), Clément ALCACER (représentant des entraîneurs), Victoire NICOLAS (représentante des joueuses).

Membres excusés : Rémy LEVY (personnalité qualifiée), Gérard JUIN (représentant des médecins de clubs).

Autres présents : Louis ANDRONACO, Éric BARADAT, Florence BARO, Thibault DAGORNE, Romane FRECON-DEMOUGE, Gaëlle GUESDON, Maguy NESTORET, Cédric POUTHIER, Arnaud ROUSSEL, Gwenhaël SAMPER, Antony TAHAR.

Le 8 décembre 2025, le comité de direction de la LFH s'est réuni, sous forme de visioconférence. L'ordre du jour de la séance a porté sur les points suivants :

- Approbation du PV de la séance du 13 novembre 2025 (vote)
- Discussions finales et votes pour avis relatifs à la "FDME à 16"
- État d'avancement des groupes de travail sur les formules du championnat 2026-2027
- Projet d'accompagnement des clubs de handball féminin dans la définition de leur modèle économique afin de permettre leur pérennisation et leur développement – intervention de Mr Arnaud ROUSSEL
- Nomination d'un nouveau membre de la commission d'éthique, de déontologie et de prévention des conflits d'intérêts : Maguy NESTORET (vote)
- Informations et questions diverses

La réunion a débuté à 12h00.

Nodjialem MYARO propose de modifier l'ordre du jour en abordant en priorité les points impliquant les intervenants extérieurs, afin de leur permettre de quitter la séance une fois leurs interventions terminées.

1) NOMINATION D'UN NOUVEAU MEMBRE DE LA COMISSION D'ETHIQUE ET DE DEONTOLOGIE ET DE PREVENTION DES CONFLITS D'INTERETS

Nodjialem MYARO propose à Gwenhaël SAMPER de rappeler le rôle et le fonctionnement de la commission d'éthique de la Fédération Française de Handball, puis invite Maguy NESTORET à se présenter et à retracer son parcours, avant de procéder au vote.

Gwenhaël SAMPER rappelle dans un propos introductif que la commission d'éthique est composée de neuf membres : trois désignés par le Bureau directeur de la FFHandball, trois par la Ligue nationale de handball et trois par la Ligue féminine de handball. Elle précise que trois membres avaient été désignés par le Comité de Direction de la LFH en mars dernier, mais que l'une d'entre eux, Stéphanie NTSAMA AKOA, épouse GERS, a dû démissionner de son mandat pour des raisons professionnelles. Il appartient donc désormais à l'assemblée de proposer un nouveau membre pour siéger au sein de cette commission.

Maguy NESTORET ONTANON remercie tout d'abord Gwenhaël pour son introduction. Elle explique avoir été contactée par Béatrice BARBUSSE, qui lui a proposé d'intégrer le comité d'éthique, proposition qu'elle a acceptée dans l'attente du vote à intervenir. Elle se présente ensuite et revient sur son parcours. Ancienne athlète de haut niveau en athlétisme dans les années 1990, elle a évolué au sein de l'équipe de France d'athlétisme. Après sa carrière d'athlète, elle a poursuivi un parcours professionnel entièrement tourné vers le sport. Elle a travaillé au sein de plusieurs fédérations, notamment à la Fédération française d'athlétisme et à la Fédération française de pentathlon moderne, où elle a occupé des fonctions de DTN adjointe. Elle a également exercé à la mairie de Paris en tant que conseillère sport et outre-mer auprès de l'ancien maire Bertrand DELANOË. Son parcours l'a également conduite vers le secteur privé, avec des expériences chez Adidas et au sein d'une structure d'organisation événementielle, notamment impliquée dans l'événement « Les Étoiles du Sport ». Depuis six ans, elle travaille à l'Agence nationale du sport, où elle a notamment la charge du suivi socioprofessionnel des sportifs de haut niveau (elle y assure également un rôle de référente auprès de plusieurs fédérations, dont la Fédération française de handball sur le volet socioprofessionnel, en collaboration notamment avec Laurent FRECON).

Pour conclure, elle indique avoir accepté cette proposition en raison de son intérêt marqué pour les questions d'éthique (elle précise avoir déjà été membre du comité d'éthique de la Fédération française d'athlétisme), des thématiques auxquelles elle porte un intérêt particulier. Elle a par ailleurs mené une mission au ministère des Sports portant sur la lutte contre les discriminations dans le sport. Elle rappelle être particulièrement attentive aux situations de conflit d'intérêts : comme elle l'a déjà pratiqué par le passé, elle se retirerait de toute délibération la plaçant en situation délicate. Elle précise enfin avoir informé l'Agence nationale du sport de sa volonté d'intégrer le comité d'éthique et s'être assurée que cet engagement ne crée aucun conflit d'intérêts avec ses missions actuelles.

Sophie PALISSE souhaite connaître les autres membres de cette commission. Gwenhaël SAMPER lui répond qu'elle est composée de Frédéric ROCHETEAU (Président, proposé par la FFHandball), Daniel CAPELLER (proposé par la LFH), Sandrine BARBIER (proposée par la FFHandball), Fanny DAMOND (proposée par la FFHandball), Amélie GOUDJO (proposée par la LFH), Emma DUMOND (proposée par la LNH), Jean-Patrick BOUCHERON (proposé par la LNH), Etienne ROBERT (proposé par la LNH).

Clément ALCACER se demande pourquoi un appel à candidatures n'a pas été mis en place.

Gwenhaël SAMPER précise que le choix de ne pas recourir à un appel à candidatures est volontaire, car ce type de procédure crée un lien de représentation et de proximité plus fort, parfois au détriment de l'indépendance recherchée. Cette logique a d'ailleurs été la même au sein du bureau directeur de la fédération. Si un appel à candidatures pourrait être pertinent pour d'autres commissions ou désignations, il ne paraît pas l'être pour la commission d'éthique, tout en prenant acte des remarques récurrentes sur le sujet.

Les membres du comité de direction présents et représentés désignent à la majorité (POUR 100% - 2 ABSTENTIONS) sur proposition de la présidente de la LFH, Maguy NESTORET comme membre de la commission d'éthique de déontologie et de prévention des conflits d'intérêts de la FFHandball.

2) PROJET D'ACCOMPAGNEMENT DES CLUBS DE HANDBALL FEMININ DANS LA DEFINITION DE LEUR MODELE ECONOMIQUE AFIN DE PERMETTRE LEUR PERENISATION ET LEUR DEVELOPPEMENT

Nodjialem MYARO propose ensuite d'échanger avec Arnaud ROUSSEL. Elle précise aux membres du CODIR qu'il va présenter une proposition d'accompagnement destinée aux clubs de la LFH. Elle souligne d'emblée que la dimension financière est volontairement mise de côté à ce stade ; l'objectif est d'écouter la proposition dans son principe. Si celle-ci devait recevoir un avis favorable, toute décision ultérieure serait prise dans un souci d'équité entre les clubs de la LFH et soumise, le moment venu, à la validation du CODIR.

Arnaud ROUSSEL replace d'abord sa démarche dans son contexte. Il explique avoir accompagné le handball féminin montpelliérain pendant un certain temps et avoir constaté les difficultés récurrentes à développer un projet de handball féminin dans un environnement très concurrentiel, notamment face à un club masculin historiquement fort. Cette expérience l'a conduit à s'interroger plus largement sur les nombreuses liquidations observées dans le handball féminin, un phénomène qui dépasse cette seule discipline, mais qui lui paraît particulièrement marqué et souvent lié à des fragilités de modèle économique.

Bénévole engagé depuis plus de 35 ans et toujours président d'association, Arnaud ROUSSEL précise s'être spécialisé depuis plusieurs années dans le développement du sport et du milieu associatif. Il dirige une structure, *Comiti*, qui propose des outils de structuration et de développement aux associations, combinant logiciel de gestion, formation, diplômes et un laboratoire de recherche sur l'impact associatif. À travers ce travail, il constate une méconnaissance fréquente des modèles économiques existants et des travaux scientifiques qui les analysent. Il évoque également son activité d'enseignant-chercheur à la faculté des sports de Montpellier, spécialisée dans les profils de gestion et de développement du sport. En s'appuyant notamment sur les travaux du CDES de Limoges, ceux de Sabine CHAVINIER-RELA et les recherches de Mickael TERRIEN sur les modèles économiques des clubs de handball, ainsi que sur son expérience de terrain, il a souhaité expérimenter un modèle de développement territorial. C'est dans cette perspective qu'il a pris contact avec la LFH, initialement pour envisager une expérimentation auprès d'un club. Etant donné qu'il n'est pas possible de privilégier un club unique cela l'a conduit à réfléchir à une proposition plus globale, tournée vers l'accompagnement des dirigeants de clubs.

Selon lui, il existe aujourd’hui trois grands modèles de clubs. Le premier est le modèle associatif de la loi 1901, historiquement fondé sur les adhérents. Le second, développé notamment à partir des années 1980, est orienté vers le spectacle, avec des ressources liées à la billetterie, au sponsoring et au marketing, mais restant majoritairement ancré localement. Enfin, l’évolution du code du sport au début des années 2000 a favorisé l’émergence de sociétés sportives, sous l’effet des contraintes économiques et salariales. Il estime que le handball féminin se situe aujourd’hui à un moment charnière. D’un côté, des clubs comme Metz ou Brest s’inscrivent dans des modèles très orientés vers l’audience et l’exposition médiatique ; de l’autre, une majorité de clubs de la LFH restent sur des modèles plus locaux, fondés sur le spectacle de proximité et des financements territoriaux. Selon lui, cette réalité est parfois mal comprise, et certains dirigeants souhaitent basculer trop rapidement vers des modèles de type Metz ou Brest, sans en maîtriser les étapes ni les conditions, alors même que la notoriété seule ne suffit plus à créer de la valeur.

Sa proposition consiste donc à accompagner les présidents et directions générales des clubs de LFH dans l’analyse et la structuration de leurs modèles économiques.

Pascal JACQUET indique tout d’abord qu’il est volontaire pour recevoir l’étude évoquée par Arnaud ROUSSEL. Il explique ensuite que, de son point de vue, son club s’inscrit dans une piste qui relève presque d’un quatrième modèle, par rapport à ceux décrits précédemment. Celui-ci repose sur le développement d’activations parallèles au handball, qui ne sont pas directement liées à l’activité sportive, mais davantage à des prestations économiques ancrées sur le territoire et génératrices de ressources financières complémentaires (proximité avec le modèle de Limoges). Pascal JACQUET précise que, pour son club, ces activités représentent aujourd’hui environ 200 000 euros dans le budget global, après deux années de travail. Il souligne enfin un point important concernant l’activation et la visibilité des partenariats : les clubs se heurtent à de véritables plafonds de verre, rendant impossible la simple reproduction des modèles de valorisation basés sur la visibilité.

Arnaud ROUSSEL explique qu’aujourd’hui, la valeur d’un spot publicitaire de trente secondes diffusées lors de la finale de la Coupe du monde de football sur TF1, facturé environ 350 000 euros pour une audience de 28 millions de téléspectateurs, amène la valeur à un peu plus d’un centime par contact. Selon lui, tant que les audiences ne sont pas massifiées, et alors même qu’il existe un plafond structurel sur les audiences de la ligue féminine de handball, il est illusoire d’espérer atteindre ce type de modèle économique. Le développement des audiences est nécessaire, mais ne peut constituer l’unique levier. Il distingue alors un deuxième modèle, davantage centré sur l’image que sur l’audience. Dans ce cas, la valeur du contact est nettement plus élevée, parfois multipliée par dix, car elle repose sur l’ancrage local et la construction d’une communauté identifiable. Il cite notamment certains exemples issus du football allemand, y compris à des niveaux intermédiaires, où l’enjeu n’est pas tant le volume d’audience que l’existence et la reconnaissance auprès d’un territoire. Un troisième modèle, plus fréquent dans les secteurs médico-sociaux, repose sur un engagement communautaire très fort, où le soutien prend la forme d’un mécénat plutôt que d’un investissement lié à l’audience. Dans ce schéma, la logique de spectacle s’efface au profit d’un modèle d’adhésion et de valeurs partagées.

Arnaud ROUSSEL fait ensuite un parallèle avec les différents types d’audience dans le sport. Il distingue le spectateur occasionnel, dont la valorisation reste très faible, le supporter régulier, dont l’intérêt et l’engagement multiplient la valeur par dix, et enfin le fan, pleinement engagé, dont la valeur peut être jusqu’à cent fois supérieure à celle d’une audience de base. Or, selon les études qu’il cite, le handball ne compterait qu’environ 2% de fans réellement engagés, un chiffre confirmé par des travaux menés sur plusieurs années, notamment lorsqu’il travaillait chez Décathlon et lors d’une étude réalisée pour le Paris Saint-Germain Handball.

Il souligne que la communauté du handball est elle-même très segmentée, entre des pratiquants en quête de nouvelles expériences et d'innovations autour de la discipline (Beach handball), et des publics plus traditionnels, attachés à une vision classique du handball. Dans ce contexte, il estime qu'il est incohérent de vouloir appliquer des modèles économiques spéculatifs fondés sur de faibles audiences et une fan expérience limitée. Selon lui, le développement doit avant tout passer par une logique communautaire forte, capable d'attirer des partenaires sur des leviers variés. Il précise enfin que ces constats ne relèvent pas d'une opinion personnelle, mais s'appuient sur de nombreux travaux scientifiques existants. Il propose donc de transmettre ces travaux aux membres du CoDir afin de permettre une réflexion éclairée sur l'opportunité de faire intervenir un acteur extérieur pour sensibiliser les clubs à ces enjeux économiques et structurels.

Thierry WEIZMAN indique d'abord avoir suivi avec attention les statistiques et données présentées, qu'il connaît pour la plupart à travers des revues économiques, mais s'interroge sur leur utilité concrète pour un club comme Metz Handball. Il questionne notamment l'intérêt opérationnel de constats tels que la faible proportion de fans ou les typologies d'audience évoquées. Il souligne ensuite une ambiguïté dans la démarche présentée : il pensait qu'il était question d'un audit, destiné à apporter un regard extérieur et des recommandations sur les dysfonctionnements ou les axes d'amélioration des clubs, alors qu'il est évoqué plutôt une logique d'expérimentation. Selon lui, ces deux approches sont fondamentalement différentes, l'expérimentation faisant des clubs un terrain d'essai, là où l'audit rendrait un service direct et ciblé.

Il insiste également sur la nécessité d'une équité stricte entre les clubs. Il estime qu'aucun club ne doit être avantagé par un accompagnement spécifique, d'autant plus qu'il s'agit d'une prestation payante, même si son coût est annoncé comme modéré. Il juge essentiel que les bénéfices des travaux menés puissent être partagés de manière équitable. Cependant il exprime ses doutes quant à la transférabilité des résultats d'un club à un autre, compte tenu des écarts importants de budget et de fonctionnement entre les structures, certaines disposant de quelques centaines de milliers d'euros quand d'autres évoluent avec plusieurs millions. Il rappelle que les modèles économiques des clubs de handball féminin sont très hétérogènes, et va jusqu'à questionner l'existence même d'un modèle économique stabilisé dans la discipline. Il précise enfin que la médiatisation, souvent évoquée comme levier, constitue davantage une contrainte qu'un avantage pour les clubs, en l'absence notamment de droits télévisés.

Arnaud ROUSSEL rappelle que l'idée initiale était de mener une expérimentation auprès d'un seul club, dans une logique de duplication par la suite, mais que cette option a été écartée à la demande de la Présidente, au motif qu'il n'était pas possible de privilégier une structure en particulier. C'est dans ce cadre qu'il a été invité à intervenir afin de réfléchir à une manière de partager plus largement des notions et des travaux déjà existants et publiés. Il explique que la proposition envisagée aujourd'hui s'orienterait davantage vers un format collectif, reposant sur des ateliers et des contenus théoriques. L'objectif serait avant tout de sensibiliser l'ensemble des acteurs, en leur donnant accès à des références et à des analyses issues de la littérature scientifique, notamment l'étude de Mickael TERRIEN, qu'il juge particulièrement structurante. Chacun resterait ensuite libre de s'approprier ces éléments et d'opérer ses propres choix stratégiques.

Arnaud ROUSSEL insiste toutefois sur un point essentiel : selon lui, la recherche et la littérature scientifiques n'ont de réelle valeur que si elles débouchent sur des applications concrètes. Produire ou diffuser des écrits sans traduction opérationnelle lui paraît d'un intérêt limité. C'est pourquoi il défend une approche visant à homogénéiser le niveau de connaissance des dirigeants, à faire émerger une compréhension partagée des spécificités du handball, et à créer les conditions d'un travail collectif sur les modèles économiques existants. Il reconnaît enfin que, si des modèles

économiques du handball peuvent être identifiés et décrits, leur viabilité reste souvent fragile. L'enjeu n'est donc pas tant d'affirmer l'existence de « bons » modèles que de les construire, de les éprouver et de les faire évoluer, dans un contexte plus large où le financement du sport d'élite et du sport compétitif demeure structurellement difficile en France.

Sophie PALISSE remercie Arnaud ROUSSEL pour sa présentation, qu'elle juge volontairement succincte mais ouvrant la perspective d'ateliers d'information plus approfondis. Elle souligne le caractère très théorique de l'approche, tout en comprenant qu'elle puisse ensuite être déclinée de manière plus concrète et opérationnelle. Elle partage ensuite ses interrogations sur l'existence même d'un modèle économique stable dans le handball. Selon elle, il n'existe pas un modèle unique mais plusieurs, et il n'est pas certain qu'une véritable économie rentable puisse aujourd'hui émerger dans cette discipline. Elle insiste notamment sur la distinction à opérer entre les clubs engagés en Champions League ou dans les compétitions européennes et ceux qui ne le sont pas, tant les réalités économiques diffèrent.

Elle rappelle également que, avant de parler de profit, il faut d'abord parler d'investissement. La capacité à générer des revenus via le spectacle dépend fortement des infrastructures disponibles, de leur capacité d'accueil, mais aussi des coûts induits : locations de salles, frais de fonctionnement, charges diverses. À la lumière de ses propres analyses, elle estime qu'il est strictement impossible de dégager un profit en se fondant uniquement sur l'activité sportive, avec seulement treize matchs à domicile par saison. Ce volume est insuffisant pour fidéliser un public et, mécaniquement, les coûts restent toujours supérieurs aux recettes. Elle plaide donc pour une approche plus globale, qui ne se limite pas au seul modèle économique du club mais prenne en compte l'ensemble de l'écosystème du handball, éventuellement en le comparant à d'autres sports ou ligues capables de générer des profits, lesquels restent, selon elle, très rares. Elle souligne que le nombre de matchs exploitables est un facteur déterminant dans la rentabilité du modèle spectacle. En prenant l'exemple du Limoges Handball, elle rappelle que ce club a su se diversifier en développant des activités et des filiales au-delà du seul sportif, une stratégie sans laquelle l'équilibre économique serait difficile à atteindre. Le spectacle, à lui seul, ne peut être rentable sur un nombre aussi limité de rencontres.

Elle évoque pour finir la possibilité de mixer différents modèles économiques : être à la fois un acteur du territoire et développer une dimension spectacle. Elle estime que certains clubs et certains territoires, à condition de disposer des ressources humaines adéquates et d'une stratégie offensive, pourraient envisager cette hybridation. Elle s'interroge sur les exemples existants dans ce domaine et sur les enseignements que l'on pourrait en tirer.

Arnaud ROUSSEL explique que c'est précisément pour ces raisons qu'il est présent aujourd'hui : parce qu'il est convaincu qu'il existe encore d'autres pistes à explorer. Il reconnaît avoir pu paraître abrupt dans ses propos, mais affirme ne pas considérer la situation comme définitivement bloquée. Même avec seulement treize matchs à domicile, il ne dit pas que tout est impossible, même s'il admet que la question mérite d'être posée et débattue.

Il souligne que l'engagement des dirigeants autour de la table est en soi révélateur : s'ils consacrent du temps à ces échanges, souvent au détriment de leur vie personnelle ou professionnelle, c'est bien parce qu'ils souhaitent faire évoluer les choses. Selon lui, des adaptations sont possibles, notamment à l'échelle territoriale, en fonction des infrastructures disponibles et des contextes locaux. Il partage l'idée que la rentabilité dépend autant du niveau de dépenses que des recettes, et fait un parallèle avec le monde de l'entreprise, où l'on observe souvent une tendance à consommer davantage de ressources que ce que l'environnement permet réellement. Il estime que le sport

compétitif reproduit parfois cette logique, en poursuivant des ambitions qui dépassent les moyens réels. Il insiste sur l'importance des ressources humaines et des fonctions support. Selon lui, les clubs consacrent une part très importante de leur masse salariale au sportif, au détriment de structures de soutien pourtant indispensables à la solidité du projet. Il observe d'ailleurs que de nombreux dirigeants, pourtant très rigoureux dans la gestion de leurs propres entreprises, n'appliquent pas toujours ces mêmes principes dans le cadre sportif, privilégiant parfois des investissements rapides sur la performance sportive pour obtenir des résultats immédiats.

Arnaud ROUSSEL reconnaît que les enjeux sont multiples et complexes, et que si les solutions étaient simples, ces discussions n'auraient probablement pas lieu. Il identifie plusieurs leviers d'action, mais souligne que son premier objectif est de s'assurer que les bases de connaissance sont partagées par tous. Il s'interroge sur le niveau de compréhension commun des modèles économiques et des leviers d'activation existants, susceptibles d'inspirer des stratégies adaptées aux spécificités territoriales. Il précise ne pas prétendre être l'expert de chaque club, rappelant que l'histoire, les ambitions, et même les évolutions de gouvernance peuvent profondément influencer les orientations stratégiques. En revanche, il se dit favorable à la mise en place d'ateliers applicatifs, permettant d'abord de partager un socle commun d'informations, puis de travailler sur les spécificités de chaque modèle.

Clément ALCACER rebondit sur les points soulevés précédemment en soulignant les fortes disparités existantes entre les clubs, tant en termes de structures que de compétences internes. Certains disposent déjà de salariés, de managers généraux ou de profils formés à ces questions économiques et stratégiques, ce qui rend difficile, selon lui, une approche uniforme. Il s'interroge sur la pertinence d'un accompagnement centré sur les dirigeants ou présidents pris individuellement. À ses yeux, l'impact risque d'être limité et de ne pas produire de résultats réellement structurants à l'échelle collective. Il suggère plutôt que ce type de réflexion pourrait être utile dans des cadres plus transversaux, par exemple au sein de groupes de travail de la LFH, comme celui dédié au calendrier ou à l'évolution des formats de compétition, où des enjeux économiques et stratégiques globaux se posent. Il indique également qu'il souhaiterait surtout comprendre les résultats concrets des démarches proposées : combien de clubs ont été accompagnés, quels effets mesurables ont été obtenus, si tous les clubs peuvent y trouver un bénéfice, et à quel coût. Selon lui, cette approche lui semble davantage pertinente pour le développement global de la LFH que pour l'accompagnement isolé des clubs.

Arnaud ROUSSEL répond en précisant qu'il ne se sent pas légitime pour accompagner directement une ligue, estimant que les problématiques institutionnelles et structurelles y sont différentes. Son expertise se situe davantage, selon lui, dans les dynamiques de proximité territoriale et locale. Il précise que le modèle qu'il défend a déjà été expérimenté, notamment au sein de l'association Montpellier Handball. Il mentionne également d'autres expériences menées dans des disciplines comme le triathlon ou le water-polo, soulignant des problématiques comparables en matière de structuration économique et communautaire.

Arnaud ROUSSEL insiste sur le fait que, hors clubs engagés en Champions League, le modèle économique du handball féminin repose largement sur une économie territoriale et locale. À ce titre, il observe des similitudes dans les échecs récents de certains clubs, à l'exception notable de cas particuliers, et affirme vouloir surtout identifier les facteurs communs de réussite. Selon lui, ces réussites reposent systématiquement sur un ancrage communautaire fort. Il souligne enfin que l'impact territorial et communautaire ne peut se mesurer sur une seule saison ou un seul exercice comptable. Ce sont des dynamiques qui se construisent sur le temps long, parfois sur dix ans ou plus. Il rappelle que l'existence et la solidité de clubs comme Metz se sont bâties progressivement,

au fil des années, à travers une culture, une identité et une relation durable avec leur territoire. Pour lui, c'est précisément cette culture de la réussite, patiemment construite, qui constitue le véritable levier de pérennité.

Éric BARADAT demande à Arnaud ROUSSEL quelle constante a-t-il identifié parmi les clubs ayant rencontré des difficultés, voire ayant quitté le professionnalisme. En d'autres termes, si l'on raisonne par l'absurde, qu'est-ce qu'il ne faudrait surtout pas reproduire ?

Arnaud ROUSSEL répond que la constante principale réside dans la survalorisation d'athlètes extérieurs au club. Autrement dit, lorsqu'un club recrute des joueurs externes en les surpayant, il crée mécaniquement des déficits importants. Cela traduit un manque de conscience du potentiel réel du club et une incapacité à aligner les dépenses sur le budget disponible. Il illustre ce point avec l'exemple de Bourg-de-Péage, où des investisseurs ont imaginé pouvoir fonctionner sans s'appuyer sur l'écosystème local, ce qui est irréaliste. Selon lui, c'est un raisonnement absurde : dans toute structure, qu'elle soit sportive ou autre, il faut vivre avec ses moyens et non avec des projections idéalisées. Il insiste : si un club doit recruter coûteusement pour rester à son niveau, c'est que le modèle est défaillant ou que le budget nécessaire n'est pas aligné sur les ambitions sportives. Il évoque ensuite le modèle de Metz, qu'il qualifie d'hybride : une partie spectacle et une partie dans laquelle les médias, les investisseurs et le marketing constituent les principales ressources économiques. Le problème pour le handball, selon lui, est qu'il n'existe pas de marché de revente de joueurs comme dans le football, et l'économie de la formation reste faible. Ainsi, le handball, masculin ou féminin, est en phase de transition et ne peut pas s'appuyer sur un modèle économique complet à la manière de certains clubs de football ou de handball à l'étranger. Arnaud ROUSSEL conclut que le vrai travail consiste à prendre conscience de ces contraintes et à structurer les clubs avec toutes les variables nécessaires pour bâtir une base économique solide.

Pascal JACQUET souhaite souligner la différence de maturité entre les deux divisions, en particulier la D2 féminine, récemment intégrée à la LFH. Selon lui, cette division n'a pas encore atteint un niveau de structuration suffisant et concentre aujourd'hui 90 % des fragilités économiques de la LFH. Il estime que la réflexion stratégique sur le modèle économique de ces clubs est largement insuffisante, les démarches actuelles étant principalement contraintes plutôt que basées sur une stratégie de développement. Il explique que son club bénéficie depuis deux ans d'un accompagnement externe via un incubateur, ce qui lui a permis d'analyser le contexte et de définir des choix de développement adaptés. Il note aussi la difficulté à faire comprendre aux entraîneurs que le sportif n'est pas toujours au centre du projet, une idée qui peut être mal reçue et qui demande un vrai travail de communication interne.

Arnaud ROUSSEL rebondit en citant la théorie économique de la "Winner's Curse" ou malédiction du vainqueur. Selon ce principe, un club qui gagne un championnat pour la première fois se retrouve souvent, l'année suivante, en situation financière délicate, parfois proche du dépôt de bilan, car les ressources nécessaires pour maintenir la performance ne sont pas disponibles. Il donne plusieurs exemples dans le sport français : Montpellier Handball, USAP en rugby, Montpellier Rugby en 1995, où il a fallu réinjecter plusieurs millions pour éviter l'effondrement. Selon lui, ces situations illustrent parfaitement la fragilité économique des clubs compétitifs et valident les propos de Pascal sur la vulnérabilité de la D2.

Sophie PALISSE précise que son propos sur l'impossibilité concernait uniquement le modèle économique basé sur le spectacle avec 13 matchs. Avec si peu de matchs, le succès financier direct est impossible, mais d'autres modèles et projets restent réalisables. Elle insiste sur l'agilité, l'adaptation des modèles économiques selon le niveau et la projection sur le moyen et long terme

pour éviter le court-termisme. Elle souligne aussi l'importance de préparer dirigeants, partenaires et joueurs à la réalité des ascensions et descentes de divisions pour tirer tout le monde vers le haut. Enfin, elle insiste sur le rôle crucial de la communauté et des actions extra-sportives pour fidéliser le public et générer un engagement durable, car le seul spectacle sportif ne suffit pas à assurer la croissance du club.

Arnaud ROUSSEL note que les débats montrent qu'il y a un vrai sujet à traiter sur les modèles économiques et les problématiques des clubs. Il propose d'envoyer des ressources à consulter pour approfondir les discussions. Il insiste sur l'importance de l'équilibre compétitif et de la projection à long terme, en soulignant que, comme dans toute entreprise, les clubs doivent composer avec l'incertitude et la nécessité de planifier sur plusieurs années. Il se tient disponible pour recevoir un retour sur les échanges et ajuster ensuite une proposition adaptée.

3) APPROBATION DU PV DE LA SEANCE DU 13 NOVEMBRE 2025 (VOTE)

Clément ALCACER indique que contrairement à ce qui est indiqué Thibaut DAGORNE n'était pas présent à cette séance.

Les membres du comité de direction présents et représentés approuvent à la majorité (POUR 100% -1 ABSTENTION) le procès-verbal modifié de la séance du 13 novembre 2025. Ce document sera publié sur le site internet de la LFH.

4) DISCUSSIONS FINALES ET VOTES POUR AVIS RELATIFS A LA FDME A 16

Pascal JACQUET intervient en expliquant que la majorité des clubs de D2 souhaitent reporter le vote, car la règle du minimum de 11 joueuses sur la feuille de match pose des problèmes économiques et sociaux : la plupart des clubs n'ont pas assez de joueuses professionnelles et certaines jeunes joueuses sont en situation compliquée légalement ou contractuellement.

Gwenhaël SAMPER rappelle que la date limite pour valider les vœux fédéraux est le 15 décembre, ce qui complique le report de ce point.

Nodjialem MYARO propose une réunion en visioconférence rapidement avec les présidents des clubs de D2F afin de clarifier la situation.

Thibaut DAGORNE intervient au nom des entraîneurs de D2F. Il souligne que la mesure sportive actuelle pose des difficultés pour les joueuses sans statut officiel. Il propose que le contrat de 9 heures soit utilisé et reconnu dans le cahier des charges pour certaines joueuses, afin de sécuriser leur situation légale et faciliter la mise en place de la feuille de match à 16 en D2F.

Pascal JACQUET répond que quelques contrats de 9 heures existent déjà, mais qu'ils ne sont pas officiellement reconnus. Il insiste sur le fait que la question du nombre de joueuses minimum sur la feuille de match ne peut être dissociée des enjeux sociaux et économiques des clubs. Selon lui, la discussion doit être plus globale et intégrer ces aspects dans le cahier des charges, plutôt que de voter de manière isolée.

Antony TAHAR complète en rappelant que de nouvelles réunions et outils mis en place cette saison permettent de mieux comprendre les réalités des clubs de D2. Il note que les échanges récents ont été utiles pour identifier les besoins et contraintes des clubs. Cependant, il alerte sur le fait que finaliser les cahiers des charges D1 et D2 avant le 15 décembre risque d'empêcher un travail approfondi et collectif sur la D2, ce qui pourrait nuire à la prise en compte des enjeux identifiés par les clubs et entraîneurs.

Clément ALCACER explique qu'il comprend l'inquiétude des clubs de D2F concernant le fait que le sportif ne doive pas être le principal moteur de la réflexion. Selon lui, fixer à 11 minimum le nombre de joueuses sur une feuille de match n'est pas un problème, car presque aucun club n'a pas été en mesure d'aligner un minimum de 11 joueuses ces deux dernières saisons. Il précise cependant que d'autres points doivent être traités rapidement, comme les contrats de travail, le cahier des charges et le rôle de l'entraîneur dans le passage à 5 officiels sur la feuille de match.

Nodjialem MYARO propose de procéder au vote pour la première division en se basant sur le rapport du comité stratégique. Pour la D2F, elle suggère d'organiser un temps d'échange dans la semaine afin de clarifier certains points notés dans le rapport et de bien distinguer les contraintes réglementaires du nombre réel de joueuses disponibles. Cette réunion devrait permettre aux clubs de mieux comprendre la situation. Ensuite, un vote électronique pourra être organisé pour prendre les décisions nécessaires, en tenant compte de ce qui aura été discuté.

Les membres du comité de direction présents et représentés donnent un avis favorable (POUR 100%- 1 ABSTENTION) sur l'introduction du dispositif de la FDME à 16 en D1F à compter de la saison 2026-27. Ce dispositif sera soumis au vote pour avis de l'Assemblée générale la LFH.

5) ETAT D'AVANCEMENT DES GROUPES DE TRAVAIL SUR LES FORMULES DU CHAMPIONNAT 2026-2027

Fabrice ARCAS indique que les travaux sur les groupes calendrier ont commencé plus tôt cette année, en parallèle pour la D1 et la D2. La D1 avec quatre réunions et la D2 avec deux réunions déjà tenues. Des propositions avaient été faites par la fédération concernant une formule alternative, mais les différentes parties prenantes n'étaient pas prêtes à l'adopter.

Actuellement en D1F, la réflexion porte sur un championnat à 12 équipes en phase régulière (matchs aller-retour) et sur l'organisation des finalités, avec plusieurs pistes envisagées par les participants. L'objectif reste de finaliser ces propositions d'ici la fin de l'année civile.

Fabrice ARCAS ajoute que la formule de la Coupe de France a été actée, mais non encore validée officiellement, avec un retour à une formule plus classique à élimination directe. Ce choix fait écho aux travaux parallèles des deux divisions, qui souhaitaient revenir à l'ancienne formule.

Romane FRECON-DEMOUGE ajoute que pour la D2F il est envisagé de prévoir trois voire quatre formules différentes. Une qui comprendrait 16 ou 15 équipes, une pour 14 ou 13 équipes, une pour 12 ou 11 équipes et enfin une pour 10 équipes.

6) INFORMATIONS ET QUESTIONS DIVERSES

Romane FRECON-DEMOUGE soulève une problématique potentielle se dessinant concernant l'usage des infrastructures interdisant la résine. De plus en plus de municipalités interdisant la résine dans les gymnases, et il est nécessaire de réfléchir à la manière dont le secteur professionnel doit gérer cette situation. Elle indique s'être renseigné auprès de la LNH, qui ne dispose pas de texte réglementaire clair à ce sujet, même si la ligue souhaite à terme encadrer cette question. Elle cite notamment Rochechouart, club actuellement en N1F qui est dans cette situation, qui pourrait rejoindre la LFH dès la saison prochaine, soulignant ainsi l'urgence de se pencher sur cette question.

Fabrice ARCAS insiste sur l'importance de trancher rapidement. Selon lui, si la règle devait interdire l'usage de gymnases sans résine, un club comme Rochechouart, en cas d'accession, ne pourrait pas se retourner à quelques mois du début de la saison pour négocier avec sa commune ou ses responsables d'infrastructures. Il convient donc d'anticiper la décision pour laisser aux clubs le temps de s'adapter.

Nodjialem MYARO propose d'en discuter plus en détail en janvier, tout en soulignant qu'une décision devra être prise pour savoir si ce point sera intégré aux modifications réglementaires de la saison prochaine.

Nodjialem MYARO clôt la séance de ce Comité de direction à 13h37.