

## الجامعة التونسية لكرة اليد

تعدّ كرة اليد الرياضة الشعبية الثانية في تونس وهي الرياضة الجماعية الأكثر تنوعاً على الصعيد الدولي. ويسهر على تسيير نشاط هذه الرياضة كمرفق عام<sup>(1)</sup> الجامعة التونسية لكرة اليد (فيما يلي الجامعة) التي تأسست في 9 ديسمبر 1960. وتخضع الجامعة بموجب نظامها الأساسي إلى التشريع المتعلق بالجمعيات والمتمثل خاصة في المرسوم عدد 88 لسنة 2011 المؤرخ في 24 سبتمبر 2011. كما تخضع حساباتها إلى القانون عدد 112 لسنة 1996 المؤرخ في 30 ديسمبر 1996 والمتعلق بنظام المحاسبة للمؤسسات وإلى قواعد معيار المحاسبة عدد 40 المتعلق بالهيكل الرياضية الخاصة المصادق عليه بقرار وزير المالية المؤرخ في 21 أوت 2007.

وتتولى الجامعة أساساً تنظيم ممارسة رياضة كرة اليد وتطويرها وتنميتها وإدارة شؤونها ومراقبتها بكامل تراب الجمهورية وتنظيم المسابقات الرياضية الجهوية والوطنية والدولية إضافة إلى تكوين الإطارات الفنية والحكام والرسميين والمسّيرين وتأهيلهم. وتعدّ الجامعة مخططات لنشاطها تضبط توجهاتها وبرامجها. وتشرف الجامعة حسب معطيات سنة 2016 على نشاط 10.627 مجاز في مختلف الأصناف يتوزعون بين 71 % ذكور و 29 % إناث وينتمون إلى 102 جمعية رياضية منخرطة لدى الجامعة.

وتتمثل هيكل الجامعة في الجلسة العامة والمكتب الجامعي والرابطات الوطنية والجهوية واللجان الجامعية بالإضافة إلى الكتابة العامة والإدارة الفنية الوطنية والإدارة الوطنية للتحكيم. وبلغ خلال الموسم الرياضي 2016-2017 عدد أعوان الجامعة 22 عوناً من الفنيين و 21 عوناً من الإداريين. كما بلغت مواردها ونفقاتها تباعاً 21,774 م.د و 21,666 م.د وذلك خلال الفترة 1 جويلية 2011-30 جوان 2016. ومثلت المنح المحالة من الوزارة المكلفة بالرياضة (فيما يلي الوزارة) خلال الفترة المذكورة نسبة 66 % من موارد الجامعة.

وباعتبار تجاوز مبالغ المنح العمومية نسبة 50 % من الموارد الجمالية للجامعة من ناحية وعدم قيامها بإعداد حساب لاستعمال تلك المنح من ناحية أخرى، تولت دائرة المحاسبات وفقاً لأحكام القانون عدد 8 لسنة 1968 المؤرخ في 8 مارس 1968 والمتعلق بتنظيمها<sup>(2)</sup> ممارسة رقابتها على كامل تصرف الجامعة بهدف تقدير نتائج الإعانة المالية التي انتفعت بها ومدى استعمالها في الأغراض المخصصة لها والتأكد من مدى مطابقتها تصرفها الإداري والمالي والمحاسبي للأحكام القانونية المنظمة لمجال تدخلها.

(1) طبقاً لأحكام القانون الأساسي عدد 11 لسنة 1995 المؤرخ في 6 فيفري 1995 والمتعلق بالهيكل الرياضية.

(2) كما تم تنقيحه وإتمامه خاصةً بالقانون الأساسي عدد 3 لسنة 2008 المؤرخ في 29 جانفي 2008.

وشملت أعمال الرقابة أساسا تصرّف الجامعة خلال الفترة جويلية 2011- جوان 2016 وامتدت في بعض الحالات إلى شهر جوان 2017. وأفضت إلى الوقوف على ضعف في تنظيمها وعلى مخالفات للقوانين المتعلقة بالتصرف في الموارد البشرية وللقواعد المنظمة للتصرف المالي والمحاسبي بالإضافة إلى تسجيل نقائص بخصوص تسيير النشاط الرياضي شمل تنمية رياضة الاختصاص والعناية بالمنتخبات الوطنية والتأديب وفض النزاعات الرياضية وتنظيم المسابقات وتكوين المدربين والمسيرين والنهوض بالتحكيم.

## أبرز الملاحظات

### - تنظيم الجامعة والتصرف في مواردها البشرية

يشكو تنظيم الجامعة عدم تفعيل بعض هياكلها على غرار وحدة التدقيق الداخلي وشغور خطط فنية وإدارية وغياب إجراءات موثقة تغطي مختلف الأنشطة ممّا حدّ من كفاءة أداء هذه الهياكل ومن فاعلية نظام الرقابة الداخلية بها.

ولم تعتمد الجامعة خلال الفترة 2011-2017 على المناظرات لتسديد جلّ حاجياتها من الموارد البشرية، فضلا عن تشغيل أعوان على غير الصيغ القانونية عبر وضع الوزارة على ذمة الجامعة 5 أعوان وإلحاق 6 إطارات فنية لديها وتشغيل 5 متقاعدين دون الالتزام بالأحكام القانونية المنظمة لذلك.

وتمّ تحديد أجور ومنح الأعوان والإطارات في غياب مراجع ومعايير في حالات ودون احترام ما وضع منها في حالات أخرى. كما أخّلت الجامعة بالتزاماتها الجبائية والاجتماعية حيث لا تقلّ المبالغ غير المتقطعة عن الفترة 2012-2016 والمتعلّقة بالخصم من المورد بعنوان الضريبة على الدخل والمساهمات الاجتماعية تباعا عن 332 أ.د. و902 أ.د.

وتوصي الدائرة الجامعة باتخاذ الإجراءات الضرورية لإحكام تنظيمها وباحترام النصوص القانونية والترتيبية المنظمة للانتداب وتلك المتعلّقة بالالتزامات الجبائية والاجتماعية.

### - التصرف المالي

اتّسم إعداد ميزانية الجامعة بعدم الدقّة في تحديد الحاجيات وغياب التنسيق بين المتدخّلين مما أدى إلى تواتر تعديل برامج أنشطة المنتخبات والميزانيات المخصصة لها تراوح بين 20% و44% خلال الفترة 2012-2016.

ولم تتول الجامعة في ظل غياب استراتيجية وبرنامج عمل واضح يهدف إلى تطوير المداخل المتأتمية من الاستشهار، وضع آليات تمكّنها من ضمان حسن تنفيذ العقود ومتابعتها بما يمكنها من تفعيل الالتزامات المحمولة عليها.

ولم تلتزم الجامعة بتفعيل المنافسة في إطار إسناد حقوق البث التلفزيوني. وتولت فتح هذا البث مجاناً لما لا يقل عن 32 مقابلة دون تحميل القنوات المعنية التزامات مقابل ذلك، مما فسح المجال للتخلف عن تغطية مقابلات ذات أهمية زيادة عن عدم تنفيذ قنوات أخرى لالتزاماتها التعاقدية مما انجر عنه حرمان الجامعة من مداخيل قدرها 500أ.د.

ولم تحترم الجامعة الضوابط المتعلقة بإعفاء الجمعيات النسائية وجمعيات الأصناف الشابة من دفع بعض المعاليم. ولا تقلّ المبالغ التي حرمت منها الجامعة بهذا العنوان دون وجه حق عن 96 أ.د خلال الفترة 2016-2011. كما لم تسع الجامعة إلى تحصيل مداخيلها المتأتية من معاليم الانخراط حيث لم تتولّ استخلاص مبلغ قدره 164 أ.د يتعلق بكمبيالات وصكوك مودعة لديها.

وتولّت الجامعة صرف منح نتائج عقب المشاركة في المسابقات الدولية ارتفع مبلغ ثلاث منها إلى 629 أ.د في غياب مصادقة المكتب الجامعي عليها ودون وضع إطار عام ينظّمها ويضبط صفة المستفيدين بها.

وتدعى الجامعة إلى وضع الآليات الكفيلة بتنمية مواردها المتأتية خاصة من الاستشهار ومن حقوق البث التلفزيوني فضلاً عن ضرورة احترام إجراءات إعفاء الجمعيات من المعاليم والحرص على تحصيلها بانتظام.

#### - تسيير النشاط الرياضي

يتسم توزيع الصلاحيات بين الجامعة والوزارة بعدم الوضوح وذلك في ظل فراغ ترتيبي يحدّد نطاق تدخل كل طرف وخاصة في مجالات تكوين الإطارات الرياضية وتسيير مراكز تكوين النخبة والتصرف في منح "النوادي المستهدفة".

ويعوز إعداد المخططات الفنية للجامعة الدقة حيث لم يتضمّن المخطط المتعلق بالفترة 2021-2015 على سبيل المثال أهدافاً كمية قابلة للقياس مصحوبة بجدول زمني يحدّد آجال تحقيقها بخصوص عديد المجالات فضلاً عن عدم تقدير الموارد الضرورية لإنجازه.

وقصّرت الجامعة في تنظيم الدورات الرياضية التنموية مما لا يساهم في نشر رياضة كرة اليد لدى الأصناف العمرية الشابة واستكشاف اللاعبين ذوي المهارات الفنية المتميزة. كما لم تلتزم الجامعة بأهدافها الفنية المحددة حيث لم يتمّ التقليل في عدد الجمعيات المنتمئة إلى القسم الوطني "أ" مثلما تمّت برمجته فضلاً عن تدني عدد المباريات المنظمة في إطار البطولة الوطنية للأصناف الشابة إناث.

وتفتقر مراكز تكوين النخبة إلى إطار ترتيبي وتنظيمي متكامل ينظّم استغلالها وتسييرها فضلا عن غياب المؤطرين لتوفير الإحاطة الاجتماعية والدراسية لعناصر النخبة.

ولم تشهد تركيبة الإطار الفني للمنتخبات استقرارا فيما يتعلق بمختصي الإعداد البدني. ويبقى النقص في الجاهزية البدنية للاعبين من أكثر نقاط الضعف التي حالت دون مجازاة نسق المنافسات الدولية. وما زال الاهتمام بالإحاطة والتأطير النفسي والذهني لعناصر النخبة ضعيفا وفاقدا لأي تخطيط حيث سجّلت لديهم مظاهر سلوكية ونفسية سلبية ساهمت في الإخفاق في عديد المنافسات وأدت في بعض المشاركات الدولية إلى تصنيف منتخب الأكاكبر في مؤخرة ترتيب الميثاق الرياضي وتسليط عقوبات عليه.

ولم تحترم هياكل التقاضي المركزية آجال البتّ في الدعاوى المعروضة على أنظارها والقواعد الشكلية لإصدار الأحكام مما قد يجعلها عرضة للطعن فيها ويؤثر سلبا على قواعد التنافس النزيه.

وتدعى الجامعة إلى دعم أنشطتها الموجّهة للأصناف الشابة وإلى توجيه عنايتها بالمنتخبات الوطنية نحو إحكام الإعداد البدني والإحاطة النفسية باللاعبين.

## I- تنظيم الجامعة والتصرف في مواردها البشرية

تم الوقوف بهذا الشأن على ملاحظات تعلق بتنظيم هيكل الجامعة وبالتصرف في مواردها البشرية.

### أ- تنظيم هيكل الجامعة

شاب تنظيم الجامعة إخلالات تعلقت أساساً بتنظيمها الإداري وتوزيع مهامها وتنظيم الجلسة العامة والمكتب الجامعي والرابطات واللجان الجامعية وكذلك بإجراءات العمل داخل الجامعة ونظام معلوماتها.

### 1- التنظيم الإداري وتوزيع المهام

خلافاً لأحكام النظام الأساسي للجامعة، لا يتوفر لديها هيكل تنظيمي مصادق عليه من شأنه أن يضمن حسن تسييرها. واكتفت الجامعة بتوزيع المهام لم يشمل كل أعوانها المباشرين في غياب مراكز عمل وصلاحيات محددة مسبقاً<sup>(1)</sup>. وتزامن في هذا الإطار تكليف عونين بنفس المهام المتعلقة بالتصرف المالي، مما يعكس عدم تحديد للمسؤوليات.

ولم يتم إلى حدود جوان 2017 سدّ الشغور المتعلق بخطة المدير المالي لتأمين المهام المنصوص عليها بالنظام الأساسي للجامعة، والتي تم تكليف مكتب محاسبة خارجي بجزء منها كمسك المحاسبة وإعداد التقارير المالية الدورية الموجهة إلى الوزارة ومسك ملفات الالتزامات الجبائية والاجتماعية للجامعة.

ويخالف عدم إحداث هيكل يعنى بالتدقيق الداخلي صلب الجامعة قواعد معيار المحاسبة عدد 40 ومقتضيات نظامها الأساسي، ويعكس عدم سعي المكاتب الجامعية المتعاقبة إلى إرساء آليات تحول دون تواصل وتكرار الإخلالات التي تشوب تسيير الجامعة.

أما بخصوص الإدارة الفنية الوطنية، فقد حال ارتفاع حجم الأعمال الإدارية والمالية واللوجستية الموكولة إليها دون قيام المدير الفني الوطني بمهامه الفنية الأصلية<sup>(2)</sup> وكذلك دون قيام

(1) يمارس العون المكلف بالإعلام على سبيل المثال نشاطه بالجامعة منذ 8 نوفمبر 2012 في غياب مرجع يحدد مهامه.

(2) التي ضبطها الأمر عدد 552 لسنة 1977 المؤرخ في 20 جوان 1977 والمتعلق بإحداث إدارات فنية رياضية.

المستشارين الفنيين الوطنيين بمهامهم الفنية الموكولة إليهم بمقتضى عقود انتدابهم خاصة مع إنهاء مهام مستشارين اثنين تباعا منذ ديسمبر 2014 ونوفمبر 2016. ولئن تولت الجامعة سدّ هذا الشغور في شهر ديسمبر 2017 إثر تدخّل الدائرة فإنّه لم يتم إحداث خطة مستشار فني وطني مكلف بتقييم أنشطة الجامعة مثلما نص عليه مخططها للفترة 2015-2021.

وأدى استحداث خطة مدير إداري ومالي داخل الإدارة الفنية الوطنية منذ جويلية 2015 إلى تداخل في المهام بين هذه الإدارة والإدارة المالية حيث أوكل إليه متابعة تنفيذ الميزانية المخصصة للانتخابات ولأنشطة التنمية والتكوين مع إعداد تقارير دورية للمصارييف المنجزة ترسل إلى وزارة الإشراف.

وفيما يتعلق بقطاع التحكيم، اتخذ المكتب الجامعي خلال الموسم الرياضي 2015-2016 قرارات في المادة التأديبية ضدّ بعض الحكام والحال أنّ الجهة المخوّل لها تسليط عقوبات على الحكام تتمثل في الإدارة الوطنية للتحكيم طبقا لأحكام النظام الداخلي للحكام والتحكيم وللتراتب العامة للجامعة<sup>(1)</sup>.

ولضمان حسن تنظيم الجامعة وتسييرها توصي الدائرة بالإسراع بالمصادقة على الهيكل التنظيمي للجامعة وسدّ الشغورات وبإحكام توزيع المهام بين مختلف مصالحها الإدارية والمالية والفنية.

## 2- الجلسة العامة والمكتب الجامعي

خلافًا للنظام الأساسي للجامعة الذي ينص على وجوب انعقاد الجلسة العامة التقييمية مرة كل سنة عدى السنة التي تعقد فيها الجلسة العامة الانتخابية، لم يتمّ عقد جلسة عامة تقييمية خلال سنة 2015. كما تفاوتت الفترات المعنية بالتقييم خلال الجلسات الأربع المنعقدة خلال الفترة 2011-2016 إذ تراوحت بين 9 أشهر و4 سنوات<sup>(2)</sup>، وهو ما لا يسمح بإجراء تقييم منتظم بعنوان كل موسم رياضي.

ورغم انخراط 34 جمعية رياضية جديدة صلب الجامعة وتوقف 25 أخرى عن النشاط خلال الفترة 2011-2016، فإنّ الجلسات العامة التي تم عقدها خلال تلك الفترة لم تتضمن أعمالها المصادقة على عضوية الجمعيات الجديدة أو النظر في تعليق نشاط الجمعيات الأخرى أو سحب صفة

<sup>(1)</sup> لا تندرج هذه الحالات في إطار الفصل 183 من الترتيب العامة للجامعة المتعلق بالصلاحيات التأديبية الاستثنائية للمكتب الجامعي.

<sup>(2)</sup> كان ذلك على التوالي خلال الجلسة العامة بتاريخ 15 أفريل 2012 والجلسة العامة بتاريخ 30 أكتوبر 2016.

العضوية عنها وذلك خلافا للنظام الأساسي للجامعة الذي ينص على اختصاص الجلسة العامة بالنظر في مثل هذه المسائل.

كما لم يتم الالتزام خلال الجلسات العامة بأحكام النظام الأساسي للجامعة الذي اشترط في دعوة الجمعيات للحضور والتصويت قيامها بتسديد معالم انخراطها السنوي وتسوية ديونها إذ مثلت الجمعيات التي حضرت أشغال الجلسات العامة خلال الفترة 2011-2016 دون أن تستجيب للشروط المحددة نسبة 43% وهو ما يخلّ بشرعية عمليات التصويت على التعديلات المدخلة على تراتيب الجامعة وعلى انتخابات مكتبها الجامعي. وقد شاركت 13 جمعية بذمتها ديون تجاه الجامعة بقيمة 79,8 أ.د. في التصويت خلال الجلسة العامة التي تم عقدها في 30 أكتوبر 2016 على قرار طرح الديون المتخلدة بذمة الجمعيات والبالغة قيمتها 80,2 أ.د. وهو ما يمثل تضاربا في المصالح بالإضافة إلى مخالفة تراتيب الجامعة.

أمّا بخصوص المكتب الجامعي، وخلافا لأحكام النظام الأساسي للجامعة المعتمد منذ الفترة النيابية 2008-2012 والقاضية بعدم جواز تحمّل أي عضو جامعي مسؤولية لأكثر من فترتين متتاليتين، فقد سبق لرئيس الجامعة ولنائبه للفترة النيابية 2016-2020 الاضطلاع بعضوية المكتب الجامعي خلال الفترتين النيابيتين السابقتين 2008-2012 و2012-2016.

وعلاوة على ذلك لوحظ تعدّد الغيابات غير المبررة لأعضاء من المكتب الجامعي بلغت نصف عدد الاجتماعات المنعقدة خلال الفترة 2012-2016. وأدى ذلك في جلسة 11 ماي 2016 إلى إصدار قرارات ذات آثار مالية كصرف منح مختلفة للجمعيات في غياب النصاب القانوني المنصوص عليه بالنظام الداخلي للجامعة.

وتدعو الدائرة إلى ضرورة التقيد بالتراتب المنظمة لعضوية المكتب الجامعي ولانعقاد جلساته ضمنا لشرعية قراراته.

### 3- تنظيم الرابطات واللجان الجامعية

تتولى المصالح المركزية للجامعة تحصيل المداخل المتأتية من بيع الإجازات ومن مسابقات الكأس الراجعة بالنظر ترابيا إلى الرابطة الجهوية بتونس وهو ما يحرم هذه الأخيرة من مداخل قارة بهذا العنوان خلافا لبقية الرابطات الجهوية. وتعهدت الجامعة في ردها على ملاحظات الدائرة بتحصيل كافة هذه المداخل على المستوى المركزي وبإعادة توزيعها بين الرابطات الجهوية.



ولم يتّسم تنظيم العمل داخل الرابطات الجهوية بالوضوح والتجانس من حيث توزيع المهام بين الأعضاء وتكوين اللجان الجهوية وكذلك صيغ إعداد تقاريرها المالية والأدبية. كما لم يتم في مستوى تركيبة مكاتب الرابطات احترام ما أقره النظام الداخلي للجامعة منذ تنقيحه بتاريخ 22 ديسمبر 2013 من مبدأ التناصف بين المنتخبين من قبل الجلسة العامة والمعيّنين من قبل المكتب الجامعي.

ولم يتم في هذا الصدد إتباع معايير واضحة تضمن شفافية وموضوعية عملية اختيار الأعضاء. من ذلك تم رفض كل الترشيحات المقدمة لعضوية مكاتب الرابطات للفترة 2016-2020 بتعلة عدم استيفائها للشروط المطلوبة واللجوء إلى آلية التعيين المباشر لجميع الأعضاء. غير أنه ثبت وعلى عكس ما تم تدوينه في محاضر فرز الترشيحات استجابة 6 مترشحين مستبعدين لشرط الأقدمية في التسيير الرياضي وفي المقابل تم تعيين 7 آخرين لا يتوفر فيهم هذا الشرط.

ورغم ما تضطلع به لجان الجامعة من دور بارز في معاضدة المكتب الجامعي، لم يتم إعداد أنظمة داخلية لها وذلك خلافا لأحكام النظام الداخلي مما جعل تحديد صلاحيات البعض منها وآليات عملها غير واضح.

ومن جهة أخرى، لم يتم تفعيل 7 لجان من بين 14 لجنة نصّ عليها النظام الداخلي المذكور رغم الحاجة الملحة إلى وجود مثل هذه اللجان على غرار لجنة المالية والخزينة ولجنة الشؤون القانونية لتعويض النقص الحاصل في تسيير الأنشطة ذات العلاقة.

#### 4- تنظيم إجراءات العمل ونظام المعلومات

لا يتوفّر لدى الجامعة أدلة توثق إجراءات العمل وتغطي كل أنشطتها الإدارية والمالية والفنية وتضبط مختلف المتدخلين وكيفية التنسيق بينهم وهو ما ساهم في غياب نظام رقابة داخلية ناجع. وتجلّى ذلك بالخصوص في عدم الفصل بين مهام متنافرة كجمع عون الأعمال التصرف في مخزون المطبوعات وبيع الإجازات وفوترتها ومسك الخزانة والتصرف فيها واضطلاح عون آخر بإعداد الميزانية المخصّصة لأنشطة المنتخبات وتنفيذها ومتابعتها دون قيام المصالح الماليّة بالثبّت من صحّة مبالغ هذه النفقات. كما تفتقر عديد أوجه النشاط الإداري والمالي والفني إلى منظومة معلوماتية من شأنها أن تضمن نجاعة وسلامة التصرف على غرار إدارة الموارد البشرية ومتابعة الخزانة وتعيينات الحكام وخلصهم.

ورغم وقوف الجامعة منذ سنة 2011 على ضرورة تغيير التطبيقية المعلوماتية التي تستغلها لجنة التأهيل والإجازات، فقد تواصل العمل بها إلى الموسم الرياضي 2014-2015 لتصبح بعدها غير قادرة على استيعاب بيانات جديدة. وتم مع بداية الموسم الرياضي 2015-2016 إسناد الإجازات في غياب نظام معلوماتي محيّن ممّا جعل التثبّت من عدم ارتباط اللاعبين بإحدى الجمعيات يتم يدويا وبصفة غير ناجعة حيث سجّل وجود 5 لاعبين ضمن قاعدة بيانات الجامعة ينتمون خلال نفس الموسم الرياضي 2015-2016 لأكثر من جمعية رياضية وبنفس الإجازة.

ولم تحقق الجامعة أهدافها المبرمجة للفترة 2013-2016 بخصوص تقييم المباريات فنيا عبر تسجيلات فيديو مع نشر الإحصائيات وتركيز خلية مختصة في الإحصاء تعنى بجمع المعلومات والمعطيات الفنية قصد تحليلها على أسس علمية. وظلت الجامعة طيلة 3 سنوات دون موقع إلكتروني رسمي إلى أن تم إعادة تفعيله في ديسمبر 2016. ولا يزال هذا الموقع غائبا عن محركات البحث.

## ب- التصرف في الموارد البشرية

ضمت الجامعة خلال الفترة الممتدة من 1 جويلية 2011 إلى 30 جوان 2017 ما عدده 32 عوناً إدارياً و3 مديريين فنيين و4 مستشارين فنيين وطنيين و6 مستشارين فنيين جهويين و19 مدرّباً منهم 7 مدرّبين أجانب وذلك بالإضافة إلى الحكام والمراقبين والإطارات الطبية وشبه الطبية. وأفرز النظر في هذا المجال ملاحظات تعلق بالانتدابات وبالتأجير والمنح وبالالتزامات الجبائية والمساهمات الاجتماعية.

### 1- الانتدابات

تم بالنسبة إلى منتخبات الأصناف الشابة خلال الفترة 2012-2016 اعتماد المناظرات بخصوص 5 مدرّبين فقط من مجموع 10 تم انتدابهم. ولم يتم تنظيم أية مناظرات لانتداب عدة أصناف من الفنيين<sup>(1)</sup>. كما لم يتم في الحالات القليلة التي تم فيها اللجوء للمناظرة احترام المنهجية التي تم إقرارها على غرار مناظرة انتداب المدير الفني الوطني والتي لم يتم فيها الالتزام بما اشترطته الوزارة من إجراءات حرصاً على انتقاء أفضل الكفاءات<sup>(2)</sup>.

(1) المدرّبين المساعدين لمنتخبي الأكابر والكبريات والمعد البدني والمدرب الوطني المكلف بمتابعة الإعداد البدني للمنتخبات الوطنية والمستشارين الفنيين الوطنيين والجهويين.

(2) فتح إعلان ترشح للخطة في 3 صحف مكتوبة على الأقل وموافاة الوزارة بالترشحات الثلاثة الأولى حسب الترتيب التفاضلي.

أما بالنسبة إلى الأعوان الإداريين، فخلافاً لأحكام الفصل 5 من النظام الأساسي لإطارات وأعوان الجامعة، تم خلال الفترة 2011-2016 انتداب 10 أعوان دون إجراء مناظرات. كما تمّ خلال شهر ديسمبر 2016 انتداب عون بشكل مباشر لدى لجنة التأهيل والإجازات وذلك خلافاً لقرار المكتب الجامعي بتاريخ 21 سبتمبر 2015 حول نشر بلاغ انتداب لهذه الخطة.

ومن جهة أخرى، تتأخر الجامعة في إحالة العقود للوزارة للتأشير عليها وكذلك في إمضاءها ممّا أدّى إلى مباشرة مدرّبين ومستشارين فنيين لمهامهم في غياب سند يحدّد حقوق والتزامات كلّ طرف. وتراوح هذا التأخير خلال الفترة 2013-2015 بين 3 و6 أشهر من تاريخ المباشرة وتمّ إمضاء عقد أحد المدرّبين لسنة 2014 بعد انتهاء مهامه في الجامعة بأكثر من 3 أشهر.

بالإضافة إلى ذلك، لم تبرم الجامعة عقود عمل بالنسبة إلى 9 أعوان إداريين تمّ انتدابهم قبل سنة 2012. كما اعتمدت الجامعة على التسوية اللاحقة لعقود انتداب اثنين من المتصرفين الإداريين لرابطين بتأخير ناهز على التوالي 22 و56 شهراً من مباشرتهما لمهامهما.

أما بخصوص التشغيل على غير الصيغ القانونية، فقد واصلت الجامعة العمل بصيغة الوضع على الذمّة بالنسبة إلى 5 أعوان إداريين خلال الفترة المعنية بالرقابة رغم صدور منشور الوزير المكلف بالرياضة الصادر بتاريخ 24 جانفي 2011 حول تشغيل خريجي المعاهد العليا للرياضة والتربية البدنية الذي يؤكد على ضرورة وضع حد لمهام كافة الأعوان الموضوعين على ذمّة الجامعات الرياضية. كما استمرت الجامعة خلال سنة 2016 في التعاقد مع 7 مدرّبين منتمين إلى سلك إطارات التربية البدنية ومهن الرياضة<sup>(1)</sup>. هذا وقد سبق للدائرة أن أشارت إلى هذه الإخلالات ضمن تقريرها السنوي السابع والعشرون في إطار المهمتين الرقابيتين المتعلقةتين بوزارة الشباب والرياضة وبالجامعة التونسية لكرة القدم.

كما تمّ اعتماد صيغة الإلحاق لدى الجامعة بالنسبة إلى 6 مدرّبين منتمين إلى السلك المذكور تم انتدابهم وخلصهم من قبل جمعيات رياضية رغم أنّ الجامعات الرياضية لا تدخل ضمن أصناف الهياكل التي يمكن إلحاق العون العمومي لديها والتي تمّ حصرها بالفصل 61 من القانون عدد 112 لسنة 1983 المؤرّخ في 12 ديسمبر 1983 والمتعلق بضبط النظام الأساسي العام لأعوان الدولة والجماعات العمومية المحلية والمؤسسات العمومية ذات الصبغة الإدارية.

<sup>(1)</sup> الراجع بالنظر للوزارة المكلفة بالرياضة حسب الأمر عدد 1814 لسنة 2008 المؤرّخ في 2 ماي 2008 المتعلق بضبط النظام الأساسي الخاص بسلك إطارات مهن الرياضة الراجع بالنظر لوزارة الشباب والرياضة والتربية البدنية.

أما في ما يتعلّق بتشغيل المتقاعدين، فخلافا للقانون عدد 8 لسنة 1987 المؤرّخ في 6 مارس 1987 والمتعلّق بضبط أحكام خاصة بعمل المتقاعدين ولمنشور الوزير المكلف بالرياضة بتاريخ 24 جانفي 2011 لوضع حد لمهام المتقاعدين قبل موفي فيفري 2011، تولت الجامعة خلال الفترة 2012-2016 تشغيل 5 متقاعدين تمّ إسنادهم مبلغا جمليا صافيا قدره 117 أ.د. عن الفترة من 1 أكتوبر 2013 إلى 31 ديسمبر 2016. كما شغلت 3 مستشارين فنيين جهويين تمّ إسناد أحدهم مبلغا جمليا بحوالي 48 أ.د. خلال الفترة 2013-2016. مع العلم بأن الجامعة واصلت التعاقد مع 4 متقاعدين إلى موفي جوان 2017.

وتوصي الدائرة بإضفاء مزيد من الشفافية على الانتدابات بتعميم اللجوء إلى المناظرات وعلى إبرام العقود قبل المباشرة واحترام القوانين والتراتب المنظمة للتشغيل ووضع حدّ للوضعيات غير القانونية.

## 2- التأجير والمنح

بلغ معدّل النفقات السنوية المتعلقة بالموارد البشرية للجامعة حوالي 1,5 م.د. خلال المواسم الرياضية من 2011-2012 إلى 2015-2016 بنسب تراوحت بين 34% و51% من مجموع النفقات خلال نفس الفترة. وتمّ بهذا الشأن الوقوف على ملاحظات تعلقت بأجور ومنح الإطارات الفنية والتحكيمية والأعوان الإداريين.

فخلافا لقرار وزير الشباب والطفولة المؤرّخ في 13 ديسمبر 1990 والمتعلق بضبط مقدار المنح الشهرية المخولة للمديرين الفنيين للمنتخبات الوطنية المكلفين بالإدارات الفنية لدى الجامعات الرياضية في حدود 160 د شهريا، تمّ التنصيب ضمن العقود المبرمة مع هؤلاء على منحة صافية قدرها 3 أ.د. شهريا دون مصادقة الوزارة على هذه العقود. وتحملت الجامعة بهذا العنوان خلال الفترة المعنية بالرقابة فارقا مجموعه 170 أ.د.

أما بالنسبة إلى المدربين والمستشارين الفنيين الوطنيين، فقد لوحظ أن المنح التكميلية التي تسندها الجامعة إليهم تم ضبطها في إطار ملاحق عقود مبرمة دون عرضها على مصادقة الوزارة.

كما اتسم تحديد المنح المخصصة للحكام والمراقبين بغياب البرمجة المسبقة حيث تولّى المكتب الجامعي خلال الفترة المعنية بالرقابة الترفيع في منحهم في ثلاث مناسبات بأثر رجعي مما أدّى إلى تحمل الجامعة كلفة إضافية جمالية بلغت خلال الموسم الرياضي 2014-2015 حوالي 40 أ.د. بالإضافة

إلى ذلك، أسندت الجامعة منحا استثنائية للحكام دون معايير محدّدة مسبقا على غرار منح مبلغ 3 أ.د. لحكام شاركوا في بطولة العالم لسنة 2015 وصرف منح استثنائية لحكام مقابلات التنويج ومقابلات الكأس بفارق تجاوز 8 مرّات المنح المسندة خلال المباريات الأخرى. هذا وتراوح التأخير في صرف مستحقات الحكام بين 3 أشهر وسنة.

وفي ما يتعلّق بالأعوان الإداريين، تولّت الجامعة منذ بداية سنة 2012 تنظيرهم حسب جدول التصنيف وشبكة الأجور المضمّنة بالنظام الأساسي للأعوان، ونتج عن ذلك تجاوز الاعتمادات المرصودة لتأجير الأعوان بعنوان السنة المعنية بما قدره 11 أ.د. وترتب عن تصنيف 4 أعوان على أساس الأجر الصافي المسند إليهم في تاريخ دخول النظام الأساسي حيّز التنفيذ عوضا عن اعتماد جدول التصنيف إسنادهم رتبا وأجورا لا تتماشى ومهامهم ومستواهم التعليمي حيث بلغ الفارق الجملي الخام 15 أ.د سنويا.

وخلافا للأمر عدد 2889 لسنة 2013 المؤرخ في 10 جويلية 2013 والمتعلق بالترفيغ في الأجور في القطاعات غير الفلاحية الخاضعة لمجلة الشغل والتي لا ترتبط باتفاقيات مشتركة قطاعية أو بأنظمة أساسية خاصة، أسندت الجامعة الزيادة في أجور الأعوان طبقا للزيادات المقرّرة لأعوان الدولة والجماعات المحلية. وعوضا عن الزيادة الشهرية الوحيدة التي أقرها الأمر المذكور بداية من 1 ماي 2013 والتي يتراوح مقدارها بين 27,872 د و 53,248 د حسب الصنف مكنت الجامعة أعوانها من ثلاث زيادات متتالية خلال الفترة الممتدة من جانفي 2012 إلى جانفي 2016 تراوحت كلّ منها بين 50 د و 70 د شهريا لكل عون حسب صنفه.

وتجاوزت من جهة أخرى المنح المسندة إلى الكاتبيين العاميين للجامعة المباشرين خلال الفترة 2012-2016 السقف الأقصى المحدّد بمنشور وزارة الشباب والرياضة عدد 13 بتاريخ 29 مارس 2000 حول الموظفين والعملة بالجامعات الرياضية وقدره 300 د شهريا بالنسبة إلى جامعات الرياضات الجماعية. وبلغ الفارق 22 أ.د. وتوصي الدائرة باحترام النصوص المنطبقة في المجال وبمزيد العناية بتحديد الأجور وصرفها بما يمكّنها من الضغط على كلفة التأجير.

### 3- الالتزامات الجبائية والمساهمات الاجتماعية

تحمّلت الجامعة بموجب قرار توظيف إجباري بخصوص الخصم من المورد بعنوان الضريبة على الدخل، مبلغا جمليا قدره 401 أ.د للفترة من جوان 2009 إلى ديسمبر 2012. ويعود ذلك إلى عدم إلزامها عند خلاص مدرّبين أجنبيّين بمجلة الضريبة على دخل الأشخاص الطبيعيين والضريبة على

الشركات حيث طبقت خصما بنسبة 15% من الراتب الشهري الخام عوضا عن اعتماد السلم الضريبي في احتسابه. علما بأنها تحملت خطايا تأخير بقيمة 7,8 أ.د. بالنسبة إلى السنة المحاسبية 2015-2016 نتيجة تأخرها في دفع قسطين من الأقساط الستة المكوّنة للمبلغ المستوجب.

وكان ذلك شأن الإطارات الفنية المنتمية إلى سلك إطارات التربية البدنية ومهن الرياضة والمدير الفني الوطني<sup>(1)</sup> حيث يقدر الفارق الجملي غير المخصوم من الراتب الخام للمديرين الفنيين الوطنيين الثلاثة الذين باسروا خلال الفترة 2012-2016 بأكثر من 48 أ.د. دون اعتبار خطايا التأخير.

وخلافا لأحكام مجلة الضريبة على دخل الأشخاص الطبيعيين والضريبة على الشركات، لم تتولّى الجامعة الخصم من المورد بعنوان خلاص أتعاب المرافقين والإطارات الفنية والطبية وشبه الطبية العرضيين والحكام والمراقبين والمكونين والتي تدخل في إطار "التأجيلات الرجعة للأجراء وغير الأجراء مقابل عمل وقتي خارج نشاطهم الأصلي"<sup>(2)</sup>. وتقدر المبالغ غير المخصومة في هذا الإطار بالنسبة إلى الفترة 2012-2016 بحوالي 285 أ.د. دون اعتبار خطايا التأخير.

وبالإضافة إلى ذلك، لم يتم قبل سنة 2013 إدراج الامتيازات العينية المسندة للمديرين الأجانب ضمن قاعدة احتساب الخصم من المورد، وتواصل إلى موفى جوان 2017 عدم إدراج تذاكر السفر المسندة إلى المديرين الأجانب ضمن قاعدة احتساب الخصم من المورد.

أمّا في ما يتعلق بالأعباء الاجتماعية، فخلافا للقانون عدد 30 لسنة 1960 المؤرخ في 14 ديسمبر 1960 والمتعلق بتنظيم أنظمة الضمان الاجتماعي والأمر عدد 1098 لسنة 2003 المؤرخ في 19 ماي 2003 والمتعلق بضبط قائمة المنافع التي تم استثناءها من قاعدة الاشتراك بعنوان أنظمة الضمان الاجتماعي، لم تقم الجامعة باقتطاع مساهمة المديرين الأجانب المتعاقدين. ولم تتولّى إدراجهم بالتصاريح الثلاثية المتعلقة بمساهمة المؤجّر والأجير وذلك دون توفر ما يبرّر استثناءهم من تطبيقها. وتقدر المبالغ المتخلّدة بدمّة الجامعة بهذا العنوان خلال الفترة 2013-2015 بحوالي 422 أ.د. كما استثنّت الجامعة المبالغ الممنوحة إلى إطارات التربية البدنية ومهن الرياضة والموضوعين على ذمتها من تطبيق المساهمات في غياب نصّ يجيز ذلك. وتقدر المبالغ غير المقتطعة بهذا العنوان بحوالي 480 أ.د. خلال الفترة 2012-2016.

(1) في حين أنّ خطة المدير الفني الوطني هي خطة قارة وتستدعي حسب قرار التعيين التفرغ كامل الوقت ولا تدخل الرواتب والمنح المخولة لها ضمن تطبيق النسبة المذكورة.

(2) الفصل 61 من القانون عدد 98 لسنة 2000 المؤرخ في 25 ديسمبر 2000 المتعلق بقانون المالية لسنة 2001.

وخلافا لما نصّ عليه القانون عدد 54 لسنة 1977 المؤرخ في 3 أوت 1977 والمتعلق بإحداث صندوق الهوض بالمسكن لفائدة الأجراء كما تم تنقيحه وإتمامه بالنصوص اللاحقة، لم تتول الجامعة توظيف نسبة 1% من الأجور الخام الشهرية والامتيازات العينية المسندة ولم تقم بتضمينها صلب التصريح الشهري بالأداء قبل جويلية 2015. وتقدر المتخلّلات بدمّة الجامعة وغير المصرّح بها بمبلغ 6,7 أ.د كأصل دين جبائي بالنسبة إلى السنوات من 2011 إلى 2015 دون اعتبار خطايا التأخير. بالإضافة إلى ذلك، لم تدرج الجامعة ضمن قاعدة احتساب المساهمة المبالغ المسندة إلى المتعاقدين من مدرّبين ومستشارين فنيين منتمين إلى سلك إدارات التربية البدنية ومهن الرياضة وكذلك الموضوعين على الذمّة ولم تقم بتسوية هذه الوضعيات.

ويتوجب على الجامعة تسوية هذه الوضعيات واحترام الالتزامات الجبائية والاجتماعية المحمولة عليها.

## II- التصرف المالي والمحاسبي

بلغت موارد الجامعة ونفقاتها ما قدره تباعا 21,8 م.د و 21,7 م.د خلال الفترة المحاسبية 1 جويلية 2011-30 جوان 2016. ورغم أن الاعتمادات المحالة من الوزارة مثلت 66% من مجموع الموارد فإن الجامعة لم تقدم تقارير سنوية حول ميزانيتها إلى دائرة المحاسبات مثلما يقتضيه المرسوم عدد 88 لسنة 2011 المتعلق بتنظيم الجمعيات. وأفرز النظر في التصرف المالي والمحاسبي للجامعة ملاحظات تعلقت أساسا بإعداد الميزانية وتنفيذها وبتنامية مواردها وبتأدية نفقاتها وبتصرفها المحاسبي.

### أ- إعداد الميزانية وتنفيذها

اتّسم إعداد ميزانية الجامعة بعدم الدقّة في تحديد الحاجيات حيث أدّى غياب التنسيق بين المتدخّلين وعدم الأخذ بعين الاعتبار لتفاصيل برامج المنتخبات إلى إجراء تغييرات في ميزانيات أنشطة تلك المنتخبات تراوحت نسبها بين 20% و 44% خلال الفترة 2012-2016. ويعود ذلك إلى عدم الأخذ بعين الاعتبار عند إعداد الميزانية بعض المشاركات المرتقبة على غرار المشاركة سنة 2012 في البطولة العربية للأصاغر (74 أ.د) وإلى عدم إحكام برمجة تكاليف بعض المشاركات والتي تجاوزت أحيانا تكاليفها الميزانية المقررة بحوالي 50 أ.د.

كما تولت الجامعة تحيين برامج منتخبات وطنية على حساب برامج منتخبات أخرى على غرار الترفيع في ميزانية مشاركة منتخب الوسطيات في بطولة العالم لسنة 2014 بما قدره 26 أ.د تمت

تغطيتها في حدود 22 أ.د من ميزانية البطولة المتوسطة للصغريات التي برمج تنظيمها بتونس. وقامت الجامعة في أوت 2016 بتحويل مبلغ 170 أ.د من الاعتمادات المخصصة لنشاط المنتخبات إلى تلك المخصصة لنفقات التسيير رغم أنّ الوزارة لم توافق على تحويل سوى مبلغ 150 أ.د.

وتدعى الجامعة إلى مزيد الحرص على ضبط برامجها وتحديد ميزانيتها بالدقة المطلوبة.

## ب- تنمية الموارد

تعلقت الملاحظات بهذا الخصوص بتنمية الموارد المتأتية من الاستشهار ومن بيع حقوق البثّ التلفزيوني ومن مداخيل معالم الانخراط وبيع الإجازات والمطبوعات وكذلك من بيع تذاكر الدخول إلى المقابلات ومن مداخيل انتقال اللاعبين إلى الخارج.

### 1- موارد الاستشهار

تمثّل موارد الاستشهار المصدر الثاني لتمويل الجامعة رغم عدم انتظامها حيث بلغت المداخيل المحققة بعنوانها 2,7 م.د خلال الفترة 2016-2011 ممثلة بذلك نسبة 12 % من جملة الموارد.

ولم تتول الجامعة خلال الفترة 2016-2011 في ظل غياب برنامج عمل لتطوير المداخيل المتأتية من الاستشهار، وضع آليات لحسن تنفيذ عقود الاستشهار ومتابعتها. وسجل نتيجة لذلك عدم إلترام بعض الأطراف بتعهداتهم كأحد المستشهرين عن قطاع التأمينات الذي لم يدفع قسطا بقيمة 52 أ.د عن سنة 2012 وكذلك الحكام الذين لم يحملوا شارة أحد المستشهرين خلال المدة 1 ديسمبر 2016-31 مارس 2017.

كما تم دفع مبالغ غير مستحقة أو دون التأكد من استحقاقها. فقد تولت الجامعة إثر تجديد العقد مع أحد المستشهرين عن قطاع التأمينات دفع مبلغ 27 أ.د للشركة الوسيطة عوضا عن مبلغ 24 أ.د المحتسب طبقا لبنود عقد الوساطة فضلا عن دفع 16 أ.د لنفس الشركة الوسيطة مقابل إبرام عقد استشهار عن قطاع وكلاء السيارات بتاريخ 10 جانفي 2014 في غياب ما يثبت إسداء خدمات وساطة في الغرض.

وحرمت الجامعة في حالات أخرى من موارد استشهار ذلك أنها قامت في جانفي 2014 بإبرام عقد استشهار ظرفي مع أحد البنوك يغطي المشاركة في بطولة العالم بقطر 2015 دون إعلام البنك



المتعاقد معه سابقا بفسخ عقده إلا بعد قرابة السنة. وهو ما أدى إلى حرمان الجامعة من موارد بعنوان الاستشهار عن القطاع البنكي لفترة لا تقل عن السنة والنصف.

وتدعى الجامعة إلى وضع الآليات الكفيلة بتطوير الاستشهار ضمن استراتيجية وخطط عمل واضحة مع ضمان استمرارية تحصيل موارده والتأكد من مشروعية مبالغ أتعاب الوساطة قبل سدادها.

## 2- مداخيل بيع حقوق البث التلفزيوني

رغم تعدد التظاهرات الرياضية المحلية والدولية التي نظمتها الجامعة خلال الفترة 2011-2016 فإنّ مداخيل الجامعة من بيع حقوق البث التلفزيوني لم تتجاوز مبلغ 326 أ.د أي بنسبة 1,5% من جملة مواردها. وفي هذا الإطار، تم الوقوف على عدم تفعيل المنافسة في بيع حقوق البث التلفزيوني حيث دأبت الجامعة على إسناد تلك الحقوق بالاتفاق المباشر. كما أدى عدم إحكام إبرام العقود وتنفيذها إلى حرمان الجامعة من مداخيل بلغت 500 أ.د بعنوان الموسم الرياضي 2011-2012 و2012-2013 إضافة إلى فتح مجال البث التلفزيوني المجاني لما لا يقل عن 32 مقابلة دون تحميل القنوات المعنية التزامات مقابل ذلك. وقد وصلت الجامعة خلال الموسم 2015-2016 إتاحة بث المباريات لإحدى القنوات الخاصة رغم وجود متخلدات بقيمة 100 أ.د بدمتها وعدم التزامها ببث المقابلات على غرار مقابلة التتويج بلقب البطولة. وقد أدت هذه الوضعية بالإضافة إلى حرمان الجامعة من حقوق البث إلى الإخلال بتعهداتها مع المستثمرين.

ورغم عدم إيفاء القنوات التلفزيونية بتعهداتها، لم تفعل الجامعة الإجراءات المنصوص عليها بالعقود والتي تسمح لها بتسليط خطايا عند تجاوز مدة التأخير في الخلاص 15 يوما من تاريخ أجل تسديد كل قسط<sup>(1)</sup> أو بفسخ العقد مباشرة بعد تجاوز أجل 60 يوما من تاريخ وجوب التزامها بدفع مستحقات الجامعة.

وتوصي الدائرة بالالتزام بتفعيل المنافسة بخصوص حقوق البث التلفزيوني وبإحكام إبرام عقود إسنادها والحرص على احترام بنودها وتحصيل الموارد المتعلقة بها.

(1) 100 د لكل يوم تأخير بالنسبة إلى أحد العقود و500 د لكل يوم تأخير بالنسبة إلى عقد آخر.

### 3- مداخيل معاليم انخراط الجمعيات وبيع الإجازات والمطبوعات

بلغت مداخيل انخراط الجمعيات وبيع الإجازات والمطبوعات خلال المواسم الرياضية من 2011-2012 إلى 2015-2016 ما يقارب 1 م.د وهو ما يمثل نسبة 5% من الموارد الجمالية للجامعة. وتراجعت هذه المداخيل من 259 أ.د خلال السنة المحاسبية 2011-2012 إلى 186 أ.د خلال السنة المحاسبية 2015-2016 رغم ارتفاع عدد المجازين من 10.218 إلى 11.522 مجازا وعدد الأندية من 96 إلى 104 ناديا خلال نفس الفترة.

وينصّ النظام الأساسي للجامعة على وجوب قيام كلّ جمعية بتسديد معاليم انخراطها السنوي قبل انطلاق الموسم الرياضي. غير أنّ المكتب الجامعي أعفى منذ سنة 2012 الجمعيات الجديدة والجمعيات النسائية من دفع معلوم الانخراط دون عرض الأمر على الجلسة العامة للمصادقة مثلما يقتضيه النظام الأساسي للجامعة، كما تولى إعفاء الجمعيات النسائية من دفع معلوم الاشتراك في النشرة الرسمية للجامعة ومعلوم النهوض بالتحكيم المقدرين بحوالي 39 أ.د خلال الفترة 2011-2016 في غياب ما يثبت إقرار ذلك.

وتم ضمن جداول المعاليم الصادرة في النشرة الرسمية للجامعة والمتعلقة بالفترة 2011-2016 التخفيض في معلوم انخراط جمعيات القسم الشرقي والأصناف الشابة بنسبة 50% مقارنة بالمعلوم المستوجب لبقية أصناف الجمعيات في غياب سند لذلك. كما لم يتم العمل بقرار المكتب الجامعي المؤرخ في 19 سبتمبر 2011 والمتعلق بالتخفيض بنسبة 50% في معلوم الالتزام بالنسبة إلى جمعيات الأصناف الشابة وتلك المنتمية إلى القسمين الوطني "ب" والشرقي حيث تمّ تحديد المعلوم بتعريفه كاملة (60 د) لكافة الجمعيات التي تضمّ صنفى الأكابر والأواسط.

ولم تتول جمعيات الأصناف الشابة خلال الفترة من سبتمبر 2011 إلى سبتمبر 2016 تسديد معاليم تجديد الانخراط والاشتراك في النشرة الرسمية والمساهمة في النهوض بالتحكيم والمقدرة بمبلغ 57 أ.د. ولم تسع الجامعة إلى تحصيل هذه المداخيل.

وخلافا للنظام الأساسي للجامعة الذي يعتبر عدم خلاص معاليم الانخراط سببا لسحب العضوية عن الجمعية، مكّنت الجامعة 21 جمعية منتمية لأقسام الأكابر من المشاركة في مختلف المسابقات رغم امتناعها عن تسديد معاليم بحوالي 17 أ.د خلال الفترة 2011-2016.

من جهة أخرى، سُجِّل تأخر الجمعيات في تسديد معالم انخراطها حيث تراوحت نسبة جمعيات الأكاير المتأخّرة في سداد معالم الانخراط خلال الفترة 2012-2015 بين 49% و 70% بتأخير بلغ أقصاه 66 يوما بعد الآجال المحدّدة. كما تولت بين 29% و 45% من الجمعيات خلاص معالم انخراطها بشكل مجزّأ وهو ما أدى إلى تجاوز موعد خلاص بعض الأقساط تاريخ استحقاق معلوم انخراط الموسم الموالي.

وبلغت قيمة الكمبيالات والصكوك غير المستخلصة ما يناهز على التوالي 7 أ.د و 157 أ.د دون أن تسعى الجامعة إلى تحصيلها، حيث تجاوز تاريخ إصدار 9 صكوك مجموع قيمتها 16 أ.د ثلاث سنوات ممّا يجعلها حسب الفصل 398 من المجلّة التجاريّة غير قابلة للسحب لدى البنوك.

كما لم تتمكّن الجامعة من استخلاص كمبيالات وصكوك بلغت قيمتها الجمليّة 54 أ.د (إلى حد 30 جوان 2017) رغم تقديمها للاستخلاص وذلك دون اتخاذ إجراءات في شأنها. وتسند الجامعة شهادت خلاص إلى بعض الجمعيات للاستظهار بها لدى البنوك لتفادي التبعات دون أن تتولى هذه الجمعيات تسوية الوضعيّة.

وتدعى الجامعة إلى احترام إجراءات إقرار المعالم والإعفاء منها والحرص على تحصيلها بانتظام.

#### 4- مداخيل بيع تذاكر الدخول إلى المقابلات ومداخيل انتقال اللاعبين إلى

#### الخارج

بلغ مجموع مداخيل بيع تذاكر الدخول إلى المقابلات خلال المواسم الرياضيّة 2011-2016 ما قدره 23 أ.د. ولم يتم إدراج مداخيل بيع تذاكر بقيمة 7 أ.د ضمن موارد الجامعة بعنوان الموسمين الرياضيّن 2013-2014 و 2015-2016.

ولا تتوفر لدى الجامعة آليات لمتابعة ملفات انتقال اللاعبين إلى الخارج حيث لا يتوفر لديها وثائق إثبات مداخيل بحوالي 26 أ.د بعنوان السنة المحاسبيّة 2015-2016 وهو ما يمثل أكثر من 10% من مجموع مداخيل انتقال اللاعبين إلى الخارج (242 أ.د) خلال المواسم الرياضيّة 2011-2016.

## ج- تأدية النفقات

أفضى النظر في تأدية نفقات الجامعة إلى الوقوف على ملاحظات تعلقت أساسا بنفقات المنتخب الوطني وبالشراءات وبعض المصاريف المختلفة.

### 1- نفقات المنتخب الوطني

بلغت المصاريف المسجلة بعنوان أنشطة المنتخب الوطني 8 م.د خلال المواسم الرياضية 2016-2011 وذلك بنسبة تجاوزت 37% من جملة نفقات الجامعة. وتمّ الوقوف في هذا الخصوص على ملاحظات تهم الإجراءات المتعلقة بنفقات المشاركة في المنافسات وكذلك صرف منح النتائج.

من ذلك تنجز النفقات في إطار التريصات والمشاركة في المسابقات أساسا عن طريق إسناد تسبقات إلى المسؤولين عن الوفود الذين يتوجب عليهم تصفيتهما في نهاية كلّ نشاط على أساس وثائق إثبات. وقد تم ذلك في غياب متابعة دقيقة لهذه التسبقات حيث لم تسع الجامعة إلى تسوية أرصدة حسابات المرافقين المدينة منها أو الدائنة في نهاية كلّ سنة محاسبية من خلال إلزامهم بتقديم مؤيدات صرف المبالغ أو إرجاع ما تخلّد بدمّتهم. فتواصل مثلا نقل الرصيد المدين لأحد المرافقين بقيمة 3,3 أ.د من السنة المحاسبية 2014-2013 إلى السنة المحاسبية 2016-2015.

وتجدر الإشارة إلى أنّ حسابات الجامعة تتضمن حساب عام مجمّد منذ تاريخ 31 ديسمبر 2008 بعنوان تسبقات للمنتخب الوطني برصيد مدين يناهز 24 أ.د ويتمّ إدراجه بالقوائم المالية المتتالية ولم تتم تسويته إلى تاريخ ختم السنة المحاسبية 2016-2015، مما يستدعي التعجيل بتطهير هذه الحسابات.

وتحمّلت الجامعة خلال البطولة الإفريقية للأواسط لسنة 2016 دفع خطايا للكنفدرالية الإفريقية بقيمة 1,4 ألف أورو أي ما يفوق 3,5 أ.د منها خطيّة بقيمة 1,5 أ.د بسبب أزياء غير مطابقة.

وعلى صعيد آخر، ينصّ النظام الداخلي للجامعة على وجوب الحصول على المصادقة المسبقة للمكتب الجامعي قبل تأدية النفقات، إلّا أنّه تمت مخالفة ذلك عند التصرف في منح النتائج حيث اعتاد رؤساء وفود المنتخب الوطني أثناء المنافسات بالخارج إسناد منح إضافية استثنائية وبالعملة الصعبة لأعضاء الوفود من لاعبين ومرافقين عند تحقيق المنتخب لنتائج إيجابية وذلك في

غياب برمجتها أو عرضها مسبقا على المكتب الجامعي. وتم في هذا الإطار صرف منح بمبلغ جملي قدره 18 ألف أورو أي ما يعادل 37 أ.د.<sup>(1)</sup> وعرضها لاحقا على المكتب الجامعي على سبيل التسوية.

كما لم يصادق المكتب الجامعي على منح النتائج المسندة إثر المشاركة في المسابقات الدولية رغم ارتفاع مبالغها على غرار منح الألعاب الأولمبية لسنة 2012 وبطولة العالم للأكابر لسنة 2013 وبطولة إفريقيا للكبريات لسنة 2014 والبالغ مجموعها 629 أ.د فضلا عن عدم تنصيب أغلب عقود أعضاء الإطار الفني على تلك المنح.

وانتفع بهذه المنح أشخاص من غير الإطار الفني على غرار الملحق الصحفي للجامعة الذي تحصّل على مبالغ مجموعها 4,37 أ.د عقب مشاركة المنتخبات في ثلاث مناسبات وذلك إضافة إلى المنح التي تحصّل عليها أثناء نفس المنافسات مع بقية الوفد.

كما انتفع في جانفي 2016 مجموع 9 لاعبين من المنتخب الوطني للأكابر بمنح استثنائية بلغت 45 أ.د بقرار أحادي من رئيس الجامعة ودون إقرار ذلك من قبل المكتب الجامعي. وأسند بنفس الطريقة إلى لاعب آخر بتاريخ 1 أفريل 2016 مبلغا قدره 5 أ.د.

وتدعى الجامعة إلى وضع إطار عام ينظّم إسناد منح النتائج من خلال تحديد إجراءات ضبطها وصفة المستفيدين بها.

## 2- الشراءات والنفقات المختلفة للجامعة

خلافًا لقواعد حسن التصرف، لم تعتمد الجامعة بخصوص الشراءات إجراءات واضحة وموحّدة في التعامل مع مختلف المزوّدين حيث تتولى تارة توجيه طلبات أثمان إلى مسدي خدمات الإقامة بالنزل أو النقل وطورا اختيار المزوّدين بصفة مباشرة. كما لم تسع الجامعة إلى تفعيل المنافسة وإبرام العقود خلال الفترة 2012-2016 لطباعة الإجازات ولتأمين تنقّل المنتخبات الوطنيّة.

وعلى صعيد آخر، تكفّلت الجامعة بتكاليف سفر بعض الأطراف دون وجه حق على غرار فريق صحفي لإحدى القنوات الخاصة إلى الجزائر لتغطية فعاليات كأس إفريقيا لسنة 2014 وممثلين

<sup>(1)</sup> خلال المشاركة في بطولة العالم للأواسط 2011 وبطولتي إفريقيا للكبريات وللأواسط 2012 وبطولتي العالم للأكابر والأواسط 2013 والألعاب الأولمبية 2016.

عن المستشهرين وممثل عن الشركة الوسيطة المتعاقد معها لتنمية موارد الاستشهار لحضور فعاليات الدورة التأهيلية للألعاب الأولمبية ببولونيا وبطولة إفريقيا للأمم بمصر 2016.

كما تحملت الجامعة مبالغ دون موجب على غرار خلاص مبلغ 5 أ.د. عوضاً عن الوزارة لفائدة أحد المطاعم نظير إعاشة رياضيين في سنة 2012 دون أن تسترجعه إلى حدود جوان 2017، فضلاً عن دفع مبلغ قدره 5 أ.د. لأحد المسؤولين عن جمعية رياضية في سنة 2013.

#### د- التصرف المحاسبي

سُجِّل تأخير بحوالي سنتين في إعداد القوائم المالية للجامعة بالنسبة إلى السنتين المحاسبتين 2012-2013 و 2014-2015 وهو ما يخالف القانون عدد 112 لسنة 1996 المتعلق بنظام المحاسبة للمؤسسات والذي ينصّ على إعدادها وضبطها في أجل أقصاه ثلاثة أشهر من تاريخ ختم السنة المحاسبية. وهو ما لا يساعد على التعرّف على الوضعية المالية للجامعة في الإبان واتخاذ الإجراءات الكفيلة بتصحيحها في الوقت المناسب.

وخلافاً للمرسوم عدد 88 لسنة 2011 والمتعلّق بتنظيم الجمعيات بخصوص تعيين الجلسة العامة العادية لمراقبي الحسابات لمدة ثلاث سنوات غير قابلة للتجديد، تمّ خلال الجلسة العامة الانتخابية المنعقدة بتاريخ 30 أكتوبر 2016 تجديد تعيين مراقبي حسابات الجامعة لفترة نيابية أخرى تمتد على أربع سنوات (2016-2020) رغم أنّه سبق تجديد تعيينهما بتاريخ 15 أبريل 2012 لمراقبة حسابات الفترة 2012-2016.

وفيما يتعلق بمسك المحاسبة، وخلافاً للقانون عدد 112 لسنة 1996 سالف الذكر، لم تعدّ الجامعة دليل محاسبي وهو ما ساهم في عدم تسجيل كلّ نفقات الرابطات في غياب مؤيداتها أو تقديمها بصفة متأخرة على غرار عدم تسجيل موارد بحوالي 99 أ.د. خاصّة برابطة كرة اليد الشاطئية للسنة المحاسبية 2013-2014 فضلاً عن غياب وثائق إثبات نفقات هذه الرابطة خلال نفس السنة بقيمة 64 أ.د.

وفي غياب إجراءات تضمن التسجيل الآلي والفوري للعمليات المحاسبية، لم تتضمن القوائم المالية للسنة المحاسبية 2015-2016 مجموع 5 صكوك غير مستخلصة مبلغها الجملي 8,8 أ.د. ومبلغاً بقيمة 137 أ.د. متخلداً بذمة الجامعة بعنوان كراء المقرّ الكائن بدار الجامعات.

وأدى غياب إجراءات محكمة متابعة عقود الاستشهار إلى تسجيل الموارد بعنوان هذا الباب على أساس العقود المبرمة دون التثبت من عدم فسخها وهو ما نجم عنه تجاوز المبالغ المسجلة بالمحاسبة للموارد المحققة بحوالي 2,6 م.د بخصوص الفترة 2011-2016.

أما فيما يتعلق بتصريف الجامعة في مخزونها، فقد تضمنت محاضر جرد التجهيزات الرياضية خلافا لمقتضيات المعيار المحاسبي عدد 40 فصولا دون تقدير قيمتها وتحديد أوجه استعمالها. ولم يشمل جرد المخزون تجهيزات رياضية قديمة لم تتخذ الجامعة قرارا للتصريف فيها. ولا تمسك الجامعة دفترا لجرد المغازة فضلا عن عدم تبرير الفوارق بين ما تم إخراجها وما تم إرجاعه بشأن بعض فصول التجهيزات الرياضية.

### III- تسيير النشاط الرياضي

يتسم توزيع الصلاحيات بين الجامعة والوزارة بخصوص تسيير رياضة كرة اليد بعدم الوضوح وذلك في ظل فراغ ترتيبى يحدّد نطاق تدخل كل طرف. وتعلّق الأمر أساسا بتكوين الإطارات الرياضية وبتسيير مراكز تكوين النخبة التي ترجع بالنظر إلى الوزارة في حين أن الجامعة تولت إبرام اتفاقيات مع الأعوان العاملين بها وكذلك الشأن بالنسبة إلى التصرف في منح "النوادي المستهدفة" حيث أسندت الوزارة خلال سنة 2015 وخلافا لبقية السنوات هذه المنح مباشرة إلى النوادي.

وتم الوقوف على نقائص بخصوص تنمية رياضة الاختصاص وتطويرها والعناية بالمنتخبات الوطنية والتأديب وفض النزاعات الرياضية وتنظيم المسابقات وتكوين المدربين والمسيرين والتهوض بقطاع التحكيم.

#### أ- تنمية رياضة الاختصاص وتطويرها

سُجّل وجود بعض النقائص بخصوص المخططات الفنية للجامعة ومراكز التهوض برياضة الاختصاص وتنظيم الدورات الرياضية التنموية والنوادي المستهدفة.

#### 1- المخططات الفنية للجامعة

لم تعتمد الجامعة دائما نفس التمشي والدقة في إعداد مخططاتها الفنية. فخلافا لما تضمنته المخطط الفني للفترة 2009-2012، لم يحدّد المخططان المتعلقان بالفترتين 2013-2016

و2015-2021 برامج العمل السنوية التي من شأنها أن تمكّن من بلوغ الأهداف المحدّدة بالنسبة إلى كل المنتخبات الوطنية حسب أصنافها العمرية بناء على تشخيص لقدراتها ومواعيد التظاهرات الرياضية المرتقبة. كما لم يشمل المخطط المتعلق بالفترة 2013-2016 قطاع التحكيم ممّا حال دون تشخيص وضع القطاع وضبط ما يتطلّبه من تطوير.

ولم يتضمّن المخطط الفني للفترة 2015-2021 أهدافا كمية قابلة للقياس مصحوبة بجدول زمني يحدّد آجال تحقيقها بخصوص عدة مجالات كنشاط المنتخبات الجهوية ومختلف الدورات الرياضية التنموية ودورات التكوين والرسكلة المبرمجة. كما لم يتضمّن المخطط المذكور تقدير الموارد الضرورية لإنجازه.

ولئن تمّ إعداد هذا المخطط بناء على الفصل بين البرامج الموجهة للإناث وللذكور، فإنّه لم يتم تقديم الإجراءات والبرامج الكفيلة بتنمية كرة اليد النسائية وبالارتقاء بنخبها حيث تمّ الاكتفاء بإدراج توجّهات عامة دون بيان سبل إنجازها.

كما أن ارتفاع عدد المجازين من 10.218 خلال الموسم الرياضي 2011-2012 إلى 10.627 مجازا خلال الموسم الرياضي 2016-2017 بقي دون الهدف المحدّد بمخطط الفترة 2009-2012 وقدره 15.253 مجازا علما بأن عدد المجازين خلال الموسم الرياضي 2016-2017 تراجع بنسبة 8 % مقارنة بالموسم الذي سبقه.

## 2- مراكز النهوض بكرة اليد

بلغ عدد مراكز النهوض بكرة اليد الناشطة في الوسط المدرسي 105 مركزا خلال الموسم الرياضي 2016-2017 تتوزّع على 67 مركزا للذكور و38 مركزا للإناث مع غياب مراكز بولايات سليانة وقبلي والكاف واقتصر المراكز على الذكور بولاية باجة.

وأصبحت مسابقات البطولة الوطنية لمراكز النهوض بكرة اليد تقتصر منذ الموسم الرياضي 2013-2014 على تنظيم ثلاث دورات موجهة لكل المراكز عوضا عن أربع وهو ما يخالف توجّهات المخططات الفنية للجامعة الرامية إلى الرّفْع من عدد مباريات صنف البراعم.

كما لم يتم بذل العناية اللازمة لإدارة مباريات هذه المراكز إذ لم تلتزم الجامعة دائما بتوفير طواقم التحكيم. ولئن تنص التراتيب الفنية والتنظيمية للبطولة بالنسبة إلى الموسمين الرياضييين



2015-2016 و2016-2017 على أن يضطلع كل مركز بتكوين حكمين عن كل فريق لإدارة المباراة تحت إشراف حكم مؤطر تعينه الإدارة الوطنية للتحكيم، فقد اقتصر تعيين الحكام المؤطرين لهذه المباريات على يوم فقط (11 فيفري 2016). وأصبحت المباريات تُدار من قبل تلاميذ بمفردهم أو من قبل مؤطري المراكز.

ولئن تتعهد الجامعة في إطار متابعة تنفيذ اتفاقيات تبني مراكز النهوض بالرياضة<sup>(1)</sup> من قبل الجمعيات بالثبوت من التزام كل الأطراف بتعهداتها على غرار التزام الجمعية المتبينة للمركز بتدريب التلاميذ خلال العطل، فإن دور الجامعة بقي محدودا حيث اقتصر على القيام بزيارات ميدانية لثمانية مراكز خلال الفترة 2012-2014 وتوقفت الزيارات بعد ذلك رغم برمجة 12 زيارة سنة 2016.

### 3- الدورات الرياضية التنموية

يهدف تنظيم دورات "كرة اليد المصغرة" إلى التعريف برياضة كرة اليد وتطويرها في الوسط المدرسي، غير أن الجامعة اكتفت في برمجتها السنوية بإدراج تنظيم دورتين سنويا خلال الفترة 2013-2016 خلافا للأهداف المحددة بثلاث دورات سنويا ضمن مخططاتها الفنية. فضلا عن ذلك، تم الاقتصار على تنظيم 3 دورات بالقصرين (2012) وقفصة (2013) وتوزر (2014) وحرمان عدّة جهات مبرمجة من هذه الآلية لنشر رياضة كرة اليد في الوسط المدرسي مثل جندوبة وتطاوين وسليانة ومدنين.

ولئن نصّت المخططات الفنية للجامعة على تنظيم دورات "دون توقف" لصنفي البراعم والمدارس للرفع من نشاط هذه الفئات العمرية، فإنّ الجهود المبذول من قبل الرابطات خلال الفترة التي شملتها الرقابة ظلّ دون الأهداف المحددة، ذلك أن عدد الدورات المنظمة بهذا العنوان لم يتجاوز العشر. مقابل 27 و18 دورة دعم رياضية تمت برمجتها تباعا لصنفي البراعم والمدارس خلال سنة 2016.

ورغم برمجة تنظيم مسابقة "لاعب كرة اليد الناشئ" سنويا على مستوى كل الرابطات منذ سنة 2009، فإنّ تنظيمها لم ينطلق إلا في سنة 2015 وحصريا من قبل الرابطة الجهوية بتونس ممّا لا يساعد على استكشاف اللاعبين ذوي المهارات الفنية المتميزة في بقية الجهات.

(1) تبرم الاتفاقية بين الجمعية الرياضية والإدارة الجهوية للتربية والإدارة العامة للرياضة والجامعة الرياضية والمندوبية الجهوية للشباب والرياضة وإدارة التربية البدنية والأنشطة الرياضية في الوسط المدرسي.

وتدعى الجامعة إلى إيلاء أهداف التنمية الأولوية اللازمة خاصة مع ارتفاع الاعتمادات المحالة إليها من الوزارة لتمويل أنشطة التنمية والتكوين من 27 أ.د سنة 2013 إلى 118 أ.د سنة 2016.

#### 4- النوادي المستهدفة

تتولى الجامعة دعم بعض النوادي حسب معايير محدّدة من أجل تحقيق أهداف فنية ذات علاقة بالنخبة أو بتنمية الاختصاص. غير أنّها لم تلتزم دائما بهذه المعايير حيث انتفعت مثلا جمعيتان مستهدفتان بعنوان سنة 2014 بمبالغ أعلى من تلك التي انتفعت بها 4 جمعيات كانت أكثر استحقاقا للدعم وفق المعايير التي تمّ تحديدها.

ولا تتطابق قائمة النوادي المستهدفة لسنة 2014 والمبالغ التي تمّ صرفها من قبل الجامعة لكلّ ناد مع ما تمّ بيانه للوزارة حيث تمّ استبعاد 7 جمعيات من قائمة النوادي المستهدفة بمنح مجموعها 14,8 أ.د، منها 4 نوادي أمضت عقود برامج في الغرض. وفي المقابل أسندت الجامعة منحا بقيمة 6,5 أ.د لفائدة 4 نوادي غير مدرجة بالقائمة المذكورة. وارتفع مبلغ المنح المسندة لنوادي لم يخضع انتقاؤها للمعايير الفنية المحدّدة إلى 12,4 أ.د من مجموع 84,6 أ.د.

ويلاحظ في هذا المجال أن الجامعة اكتفت باستهداف نوادي الذكور بعنوان سنتي 2015 و2016. خلافا للأهداف المضمّنة بمخططها للفترة 2015-2021 حول النهوض بكرة اليد النسائية.

ولا يتمّ صرف المنحة لفائدة الجمعيات المستهدفة في بداية الموسم الرياضي رغم أنّ عقود البرامج المبرمة في الغرض تضمّ أهدافا والتزامات تمتدّ على كامل الموسم الرياضي. فعلى سبيل المثال لم يتمّ الانطلاق في صرف هذه المنح للجمعيات بعنوان سنة 2016<sup>(1)</sup> إلاّ بداية من شهر جوان 2017 أي مع أواخر الموسم الرياضي 2016-2017. ومن شأن ذلك أن يحدّ من الأثر التحفيزي لهذه المنح على أداء الجمعيات.

وخلافا لتوجهات الجامعة المضمّنة بمخططاتها الفنية حول متابعة وتقييم برنامج النوادي المستهدفة وكذلك لما نصت عليه عقود هذا البرنامج بشأن موافاة الجامعة بتقرير كلّ ثلاثة أشهر يتضمّن كلّ الجوانب الفنية وكيفية صرف المنحة فقد أخّلت الجمعيات المستهدفة بتعهداتها دون أن يتمّ استبعاد الجمعية من قائمة النوادي المستهدفة خلال الموسم الرياضي الموالي مثلما تنص عليه تلك العقود.

(1) تم صرف المنحة من الوزارة المكلفة بالرياضة لفائدة الجامعة بتاريخ 24 أبريل 2017.

وتدعى الجامعة إلى متابعة وتقييم برنامج النوادي المستهدفة فضلا عن ضرورة الالتزام عند انتقاء الجمعيات بالمعايير الفنية المحددة.

## ب- العناية بالمنتخبات الوطنية

تم الوقوف في هذا الجانب على ملاحظات بخصوص تكوين عناصر النخبة ومتابعتها وتأطيرها من النواحي العلمية والبدنية والنفسية ومرافقتها خلال المشاركات الدولية بالخارج.

### 1- تكوين عناصر النخبة

يقتصر عدد مراكز التكوين الناشطة في اختصاص كرة اليد على ثلاثة مراكز بكل من ولايات المهديّة وسوسة وتونس نظرا لتوقف مركزي نابل و صفاقس عن احتضان رياضيّ نخبة كرة اليد على التوالي منذ سنتي 2014 و 2015 ولعدم إتمام تركيز مركز قفصة إلى حد جوان 2017. ورغم صدور القانون عدد 33 لسنة 2016 المؤرخ في 19 أفريل 2016 والمتعلق بمراكز تكوين وإعداد رياضي النخبة والذي أتاح إمكانية اكتساب هذه المراكز صبغة المؤسسات العمومية ذات الصبغة الإدارية، مازالت هذه المراكز تفتقر إلى إطار ترتيبى وتنظيمى ينظّم أوجه استغلال هذه المراكز وطرق تسييرها.

وتشهد هذه المراكز نقصا في المؤطرين لتوفير الإحاطة والعناية بعناصر النخبة من الناحيتين الاجتماعية والدراسية. فعلى سبيل المثال فإن مركز المهديّة ورغم إيوائه لمجموع 42 عنصرا من منتخبي الأصغر والصغريات يضم عونا واحدا يشرف على المركز خلال أوقات العمل الإداري فقط.

وبخصوص دعم منتخبي الأكابر والكبريات بالعناصر الشابة خلال الفترة 2011-2016، فقد كان غياب قاعدة موسّعة من اللاعبين الشبان المتميزين بنفس مستوى لاعبي منتخبي الأكابر والكبريات من أهم النقائص التي تمّت إثارها في تقارير تقييم 15 مسابقة من جملة عينة ضمّت 28 مسابقة دولية رسميّة انتظمت خلال تلك الفترة. ورغم إقرار المكتب الجامعي في 2 فيفري 2012 تشبيب منتخب الأكابر بهدف تكوين منتخب قادر على المنافسة في الألعاب الأولمبية 2016، تمّ التراجع عن ذلك بالتعويل عند المشاركة في بطولة العالم 2015 على منتخب بمعدّل أعمار 29 سنة رغم توقّر عناصر شابة كانت قد أحرزت مع منتخب الأواسط على المركز الثالث عالميا في بطولة العالم 2011.

كما سجل ضعف تدجّج عناصر النخبة عبر الأصناف العمرية للمنتخبات. فبعد ارتقاء 10 لاعبين من منتخب الأصغر لبطولة العالم لسنة 2011 إلى منتخب الأواسط المشارك في بطولة العالم

2013، تراجع عدد هؤلاء اللاعبين إلى اثنين فقط على مستوى منتخب الأكاير المشارك في الألعاب الأولمبية 2016 وبطولة العالم 2017. واقتصر عدد لاعبات منتخب الوسطيات المشارك في بطولة العالم 2012 واللاتي ارتقين إلى منتخب الكبريات على لاعبة واحدة شاركت مع منتخب الكبريات في منافسات بطولة العالم 2015.

## 2- المتابعة العلمية والإعداد البدني والإحاطة النفسية

شهدت تركيبة الإطار الفني الوطني عدم استقرار في مكوناتها خاصة فيما يتعلق بخطة المعدّ البدني. فرغم تأكيد التقييمات الفنية لمختلف المشاركات على ضرورة تواجد معدّ بدني قار للمنتخبات الوطنية وما تضمنه مخطط الجامعة للفترة 2013-2016 من هدف انتداب 4 مختصين في الإعداد البدني، تمّ الاعتماد على عرضيين في فترات وعلى قارين في فترات أخرى.

ولا يتوقّر لدى الإدارة الفنية الوطنية بيانات موثّقة عن أعمال المتابعة العلمية والإعداد البدني لعناصر المنتخبات عن فترة ما قبل سنة 2016. ويعود ذلك إلى عدم قيام المدرب الوطني المكلف بتلك الأعمال بتمكين الجامعة من البيانات التي كانت بحوزته عند إنهاء التعاقد معه في مارس 2014.

وقد انتهى التقييم الفني لعينة المشاركات الدولية المشار إليها أعلاه إلى أنّ ضعف الجاهزية البدنية للعناصر الوطنية تمثل أكثر نقاط الضعف المرصودة في حوالي نصف المشاركات وأدّت إلى عدم قدرة اللاعبين على مجاراة النّسق المرتفع للمنافسات العالمية خصوصا في أواخر فترات المباريات. وقد ساهم في ذلك نقص عدد المنافسات الدولية التي تخوضها المنتخبات الوطنية سنويًا<sup>(1)</sup> وضعف نسق المنافسات المحلية ونقص العمل القاعدي لدى أغلب الجمعيات وخاصة منها الجمعيات النسائية.

من جهة أخرى، تعتبر الإحاطة النفسية والتأطير الذهني لعناصر النخبة من أهمّ ركائز إعداد المنتخب غير أنه لم يتمّ إلى موفى جوان 2017 انتداب معدّ نفسي للإحاطة والعناية بالمنتخبات رغم إقرار ذلك منذ 2013 في أكثر من مناسبة. ومازال الاهتمام بهذا الجانب في إعداد المنتخبات ضعيفا. هذا وأظهرت التقارير الفنية لنفس العينة من المشاركات الدولية وجود نقائص في أعمال الإحاطة المعنوية والنفسية باللاعبين حيث تم في 10 مسابقات من مجموع 28 مسابقة رصد مظاهر سلوكية سلبية لدى المنتخب تمثّلت في إظهار التحوّف المفرط أو الثّقة الزائدة بالنفس أمام بعض المنافسين والتصرف

<sup>(1)</sup> تراجع عدد المباريات الدولية المنتخب الأكاير من 32 مباراة خلال سنة 2012 إلى 28 مباراة في 2016، كما تراجع عدد حصص التمارين خلال نفس الفترة من 104 حصة إلى 98 حصة. وتقلص عدد المباريات الدولية لمنتخب الكبريات من 23 مباراة سنة 2012 إلى 7 مباريات في سنة 2016 مع انخفاض حصص التمارين من 100 حصة إلى 20 حصة خلال الفترة ذاتها..

بتشجّع وانفعال في الأوقات الحاسمة من المباريات، وهو ما مثّل أحد العوائق الأساسية التي ساهمت في الانسحاب من 10 مسابقات.

كما كان لضعف الانضباط السلوكي لدى منتخبات الذكور بمختلف أصنافها وكثرة الاحتجاجات على قرارات الحكام وتعدّد الإنذارات والإقصاءات آثارا سلبية خاصة على أداء منتخب الأكاكبر في بعض المسابقات الكبرى مثل بطولتي العالم 2011 و2013 حيث أدّى ذلك إلى تصنيف المنتخب الوطني في مؤخّرة ترتيب احترام الميثاق الرياضي (الرتبة 23 من بين 24 منتخبا مشاركا). واستمرّ نفس السلوك خلال بطولة إفريقيا للأمم 2016 بمصر حيث أدّى الاعتداء على الحكام وعدم احترام بروتوكول تسليم الميداليات إلى تسليط عقوبات رياضية ومالية بقيمة جمالية قدرها 42,400 ألف أورو على 6 لاعبين والمدرب الوطني والجامعة.

### 3- مرافقة المنتخبات في المشاركات الدولية بالخارج

تفتقر مرافقة المنتخبات الوطنية للمشاركة في التظاهرات الدولية إلى ضوابط تحدّد تركيبة الوفود الرسمية المصاحبة سواء من حيث عدد المرافقين أو من حيث صفّتهم ومهامهم، فمن بين 95 مشاركة في التبرصات والمنافسات الدولية بالخارج خلال الفترة 2012-2016 اقتصر تمثيل الإدارة الفنية الوطنية في الوفود المصاحبة على 28 مشاركة مقابل حضور لأعضاء المكتب الجامعي في أغلب المشاركات (67 مشاركة) وهو ما جعل تقييم مختلف هذه المشاركات مقتصرًا على النواحي الإدارية ولم يشمل بخصوص جوانبها الفنية سوى التقرير الذي يقدّمه المدرب الوطني دون التطرّق إلى تقييم أداء الإطار الفني في إدارته للفريق أثناء المشاركة.

أمّا بخصوص المرافقة الطبية وشبه الطبية لتلك الوفود، فلم يتم تأمينها لجميع المنتخبات الوطنية إذ مقابل مرافقة طبيّة بنسبة 90% لمنتخب الأكاكبر لم تتعدّد هذه النسبة 63% لدى منتخبي الأواسط والوسطيات وكانت في حدود 50% لمنتخب الكبريات. ولم يرافق الطبيب منتخبي الأصاغر والصغريات إلا في حدود 30% من المشاركات. كما لم يتم خلال سنة 2016 إيفاد إطار طبي أو شبه طبي في مختلف مشاركات منتخب الصغريات إضافة إلى التبرصات التي أجرتها منتخبات الكبريات والوسطيات والأصاغر خلال السنة المعنية بكل من فرنسا وصربيا وقطر.

ولا يتم عقب هذه المشاركات مدّ الوزارة بتقارير مفصلة عن مجرياتها في غضون أسبوع من تاريخ الرجوع مثلما يقتضيه المنشور الوزاري الموجّه للجامعات الرياضية بتاريخ 30 أكتوبر 2004 والمذكرات الموجهة للجامعة لاحقا في الغرض. واستغرق تقديم التقارير خلال الفترة 2012-2016 معدل

68 يوما ووصل إلى 6 أشهر في بعض المشاركات وهو ما من شأنه أن يفقد أعمال تقييم هذه المشاركات جدواها.

وتدعى الجامعة إلى مزيد الإحاطة بالعناصر الشابة إضافة إلى إحكام الإعداد البدني والمتابعة العلمية والإحاطة النفسية بعناصر النخبة مع الحرص على وضع إطار ينظم تركيبة الوفود المرافقة للمنتخبات في الخارج.

### ج- التأديب وفض النزاعات الرياضية

لم تحترم اللجنتان المركزيتان للتأديب والنزاعات آجال البتّ في الدعاوى المعروضة على أنظارها والتي ضبطتها الترتيب العامة في حدود 50 يوما مع إمكانية تمديدها عند الضرورة بعشرة أيام إضافية بموجب قرار معلّل يتم تبليغه للأطراف المعنية. واستغرق البت في الدعاوى المرفوعة إلى اللجنة المركزية للتأديب خلال السنوات من 2013 إلى 2016 فترات تراوحت بين 61 و128 يوما. كما تتطلب البت في النزاعات الرياضية لدى اللجنة المختصة بذلك فترات تراوحت بين 70 و266 يوما خلال السنوات من 2014 إلى 2016.

ومن شأن تأخر البتّ في الدعاوى التأديبية أن يؤثر سلبا على قواعد التنافس النزيه وأن يجعل تلك الإجراءات عرضة للطعن بالبطلان القانوني في حال إصدار القرار التأديبي بعد إجراء المباراة الرسمية الموالية للمباراة التي تم فيها ارتكاب الفعل الموجب للعقاب كما تقتضيه أحكام الترتيب العامة للجامعة.

أما بخصوص استئناف الأحكام الصادرة عن هذه اللجان لدى اللجنة الوطنية للاستئناف، فقد تم إصدار قرارات ممضاه من قبل رئيس اللجنة لا تحمل تاريخا تم إرسالها إلى الجامعة بعد فترات تراوحت بين 3 و7 أشهر من تاريخ تقديم طلبات الاستئناف بشأنها وهو ما يتعدى الآجال المحددة بالترتيب العامة للجامعة.

كما وردت خلال سنتي 2014 و2015 طلبات استئناف إلى الجامعة لم يتمّ عرضها على اللجنة الوطنية للاستئناف. وقد أدى هذا الوضع مثلا إلى قيام إحدى الجمعيات برفع طعن أمام اللجنة الوطنية للتحكيم الرياضي لدى اللجنة الوطنية الأولمبية التونسية لعدم بتّ اللجنة الوطنية للاستئناف في دعواها. وبرزت الجامعة في ردّها على ذلك بغياب الطابع الاستعجالي لتلك الدعوى وتعرّض رئيس اللجنة الوطنية للاستئناف إلى حادث مرور، وهو ما يتعارض مع وجوب البتّ في كل

الدعاوى الاستثنائية في الآجال القانونية ويخالف النظام الداخلي للجامعة القاضي بوجوب تعويض رئيس تلك اللجنة عند وجود مانع برئيس آخر مؤقت لها.

كما سجّل وجود نقائص شكلية عديدة في صياغة القرارات الاستثنائية حيث يتم الاكتفاء بإصدار نسخ مجردة محرّرة بخط اليد وغير مؤرّخة وحاملة لتوقيع رئيس اللجنة بمفرده ولا تتضمن تنصيحا على تركيبة اللجنة التي تولّت البتّ في الدعوى ولا تاريخ إصدار القرار ولا عدد القضية ولا حيثياتها ولا التعليقات المتعلقة بقبول أو رفض مطلب الاستئناف ممّا يجعل هذه القرارات قابلة للدفع بالبطلان.

وبخصوص استخلاص مبالغ الخطايا والغرامات المالية المقرّرة بموجب الأحكام النهائية الصادرة عن اللجنة الوطنية للاستئناف أو عن الرابطات واللجنتين المركزيتين للتأديب وفض النزاعات، فإنه لا تتوفر لدى الجامعة قوائم شاملة لهذه الخطايا بعنوان الفترة 2011-2016.

وقد أدّى ذلك إلى عدم استخلاص عديد الخطايا المستوجبة سواء من الجمعيات أو من اللاعبين والمسيرين والمدربين، حيث قدر، حسب ما أمكن حصره، حجم أصل الخطايا غير المستخلصة من الجمعيات الرياضية للفترة ديسمبر 2012-ماي 2017 أكثر من 27 أ.د. وترتفع مبالغ هذه الخطايا بموجب أحكام الترتيب العامة في حال عدم خلاصها في ظرف شهرين من تاريخ استحقاقها إلى حدود 55 أ.د.

كما بلغ حجم الخطايا المالية المستوجبة على اللاعبين والمسيرين من خلال ما أمكن حصره عن الفترة من أفريل 2013-ماي 2017 ما يناهز 33 أ.د. منها 25 أ.د. متخلدة بدمّة أحد لاعبي منتخب الأكاير لم تتولّ الجامعة استخلاصه إلى موفى جوان 2017 رغم حصولها على صكين في الغرض بتاريخ 1 أكتوبر 2016 وهو ما يعدّ تقصيرا في استخلاص مستحقّات الجامعة.

وقد ساهم عدم قيام الجامعة بتحصيل مستحقّاتها من خطايا مالية في عدم تفعيل صندوق "الروح الرياضية" الذي تم إنشاؤه بموجب الترتيب العامة والمخصّص لدعم احترام الميثاق الرياضي وتنمية الروح الرياضية لدى ممارسي نشاط كرة اليد والذي تتأتّى موارده من مداخيل هذه الخطايا.

ويتعين على هياكل التأديب والتقاضي بدرجتها احترام الآجال القانونية للبت في الدعاوى المعروضة على أنظارها، كما يتعيّن على الجامعة استخلاص مبالغ الخطايا المستوجبة.

## د- تنظيم المسابقات

خلافًا لأحكام الترتيب العامة التي تشترط تحديد الجمعيات المشاركة في المسابقات قبل بدء الموسم الرياضي، شهد تنظيم بعض المسابقات اضطرابًا بسبب تأخر بعض الجمعيات في تجديد انخراطها وتخلّف البعض الآخر عن القيام بذلك. وهو ما جعل المكتب الجامعي يؤخّر بشكل شبه سنوي آجال تسديد معالم الانخراط كما كان الحال بالنسبة إلى الموسمين 2012-2013 و2015-2016. وأدى به الأمر في 15 أكتوبر 2014 إلى إصدار قرار بالسماح للجمعيات بالانخراط حتى بعد انقضاء الآجال القانونية. كما تسبّب هذا الوضع في إرباك سير المسابقات بعد انطلاقها على غرار ما تمّ بالنسبة إلى الموسم 2015-2016 من خلال إدراج 3 جمعيات لم تتول تجديد انخراطها ضمن روزنامة مسابقات بطولات أقسام الشبان.

وتّم بناء على مداوات المكتب الجامعي ورأي المديرين الفنيين المتداولين على الجامعة منذ سنة 2004 حول ضرورة التقليل في عدد أندية القسم الوطني "أ" للأكابر إقرار نزول 4 فرق إلى القسم الوطني "ب" خلال الموسم 2011-2012. إلا أنّه تمّ التراجع عن ذلك خلال الجلسة العامة المنعقدة بتاريخ 16 مارس 2012 بتحديد نزول فريقين فقط استجابة لطلبات الجمعيات وخوفاً من "سحب ثقتهم من المكتب الجامعي"<sup>(1)</sup>. وهو ما يخالف أحكام الترتيب العامة للجامعة التي تنصّ على أن يُعدّ المكتب الجامعي نظام البطولة الوطنية لكل الأصناف أخذًا بعين الاعتبار الأهداف الفنية المحدّدة.

كما حادت الجامعة عن الهدف المحدّد بمخططها الفني للفترة 2013-2016 والمتمثّل في التقليل من عدد نوادي القسم الوطني "أ" للكبريات لتصل إلى 8 جمعيات بهدف الرّفْع من مستوى التنافس حيث بلغ عدد فرق هذا القسم 12 فريقًا إلى حدود الموسم الرياضي 2016-2017.

أمّا فيما يتعلق بما تضمّنه مخطط الجامعة للفترة 2013-2016 حول ضرورة العناية ببطولات الشبان قصد تطعيم فرق الأكابر بلاعبين ذوي مستوى فنيّ عالي وذلك من خلال تأمين عدد من المقابلات يتراوح بين 16 و20 مقابلة سنويًا، فقد ظلّ عدد المقابلات المبرمجة والمنجزة في إطار بطولات الدنيوات والصغريات والوسطيات دون العدد المطلوب.

ويعتبر عدم نشر القوانين الرياضية لبطولات الأصناف الشابة للإناث والمتعلقة بالموسم الرياضي 2016-2017 مخالفًا للترتيب العامة للجامعة ولنظامها الداخلي ممّا يؤدّي إلى غياب الشفافية في تحديد الفرق المترشحة للنهائيات وترتيبها. فضلًا عن ذلك، لم تلتزم الجامعة بتنظيم مباريات النهائيات لصنف الصغريات طبقًا للقانون الرياضي ممّا قلّص في عدد المباريات من 6 إلى 3 رغم أهمية هذه المرحلة التي تضمن مستوى أعلى من المنافسة.

(1) حسب محضر جلسة عمل المكتب الجامعي المنعقد بتاريخ 24 أكتوبر 2011.



وتدعى الجامعة إلى الالتزام في تنظيم المسابقات بالأهداف الفنية المتعلقة بمختلف الأصناف العمرية.

### هـ- تكوين ورسكلة المدربين والمسيرين

تضمّن مخطط الجامعة للفترة 2013-2016 إدخال تعديلات على تصنيف شهادات المدربين وتحسينها مواكبة لتطوّر اللعبة. غير أنّ الجامعة لم تُخضع إلى حدود الموسم الرياضي 2016-2017 تحيين بطاقة الممرن إلى شرط المشاركة مرّة على الأقل كل سنتين في ملتقيات تكوينية لتحيين معارفهم في الاختصاص. كما لم تتول إحداث شهادات في التدريب ذات مستوى تكويني أعلى من شأنها أن توفّر إطرار ذات كفاءة لتدريب المنتخبات الوطنية ولتكوين المكوّنين.

واعترت الدورات التكوينية نقائص تنظيمية. من ذلك لم يتم التصريح بنتائج الدورة التكوينية للمدربين درجة ثانية لسنة 2012 إلا بتاريخ 7 جويلية 2015 وذلك بسبب تشريك 3 مدربين أجنب بالدورة دون الإدلاء بشهادة تحصيلهم على الدرجة الأولى في التدريب. كما تم اللجوء إلى إعادة الامتحانات المتعلقة بدورتين تكوينيتين للمدربين درجة أولى سبق تنظيمها خلال سنة 2014 إثر رفض المكلف بالتكوين تسليم أوراق الامتحان وهو ما حال دون تنظيم الدورة التكوينية لسنة 2015 وتأخير تسليم شهادات الدورتين السابقتين إلى جوان 2016.

وشمل المخطط الفني للفترة 2013-2016 تنظيم دورات تكوينية سنوية لمسيري النوادي المكلفين بالفئات العمرية الصغرى على مستوى كل الرابطات ومسيري النوادي المكلفين بالأواسط والأكابر بالشمال والجنوب ومدربي النوادي المستهدفة. غير أنّ الجامعة لم تلتزم بذلك والحال أن من بين أهدافها تعزيز دور هذه النوادي في تدعيم المنتخبات باللاعبين ذوي المهارات العالية.

### و- النهوض بالتحكيم

يُصنّف الحكام طبقا للنظام الداخلي للحكام والتحكيم، إلى مستجد ودرجة رابعة وثالثة وثانية وأولى وفدرالي وقاري ودولي. غير أنّه وخلافا لبقية الدرجات لم يتم تحديد شروط التحصيل على درجة حكم فدرالي.

وتتولى الإدارة الوطنية للتحكيم انتقاء مجموعة أولى من الحكام ضمن "حكام النخبة 1" لإدارة مقابلات الأكابر ومجموعة ثانية "حكام النخبة 2" مؤهلة للانضمام لحكام "النخبة 1" دون الأخذ بعين الاعتبار لدرجاتهم ودون تحديد معايير موضوعية وإجراءات واضحة لانتقاء ذوي المؤهلات العالية منهم.

ولم تتول الإدارة الوطنية للتحكيم عند ترشيح الحكام للمشاركة في التريصات المنظمة للحصول على الشارة القارية ولاحقا الدولية للتحكيم الاستناد على معايير انتقاء واضحة. وتم الاقتصار على تنظيم اختبارات في الغرض على مناسبة واحدة خلال جوان 2016. وحالت هذه الوضعية دون تمكين حكام أكثر جدارة من الحصول على الشارتين القارية والدولية.

وتنصّ التراتيب العامة للجامعة على أن يدير كل مقابلة حكومي ساحة يساعدهما حكومي طاولة إضافة إلى مراقب المقابلة. إلا أنه تمت مخالفة ذلك بعدم تعيين حكام الطاولة وبالاقتصار على حكم ساحة وحيد بالنسبة إلى مقابلات أصناف المدارس والأداني. كما تنصّ التراتيب المذكورة على تعيين مراقب فني أو اثنين لكل مقابلة، غير أنه تم الاقتصار على ذلك التعيين بالنسبة إلى مباريات أصناف الأكاير فقط.

ولم يتم إلى موفى جوان 2017 تفعيل ما ينص عليه النظام الداخلي للحكام والتحكيم من تركيز نظام متابعة مستمرة للحكام ومن إعداد 3 تقارير تقييم وإسناد أعداد لكلّ منهم. ولم يخضع الحكام للفحوصات الطبية الضرورية إلا بعد انقضاء أكثر من أربعة أشهر من بدء الموسم الرياضي 2016-2017 وهو ما قد يهدّد سلامتهم فضلا عن مخالفته لأحكام النظام الداخلي للحكام والتحكيم.

ومن جهة أخرى قرّر المكتب الجامعي في 13 ماي 2016 عدم تعيين مراقبين إداريين لمقابلات هامّة تتعلق بالجولات الأخيرة من المسابقات مبرّرا ذلك بتعيين مراقبين فنيين، والحال أنّ مهامهما مختلفة حيث يقتصر دور المراقب الفني على النواحي الفنية للمباريات بينما تتعلق مهام المراقب الإداري بالظروف العامة التي تسبق وتزامن وتلحق المباراة.

وتدعى الجامعة إلى مراجعة النظام الداخلي للحكام والتحكيم لإحكام تنظيم هذا القطاع مع العمل على احترام مقتضياته.

\*

\*

\*

على الرغم من النجاحات التي تسجلها رياضة كرة اليد على الصعيد الدولي بين الفينة والأخرى، فإن ذلك لا يحجب النقائص التي يواجهها الهيكل المشرف على تسييرها.

فعلى صعيد التنظيم الإداري فإنه من الضروري أن تتولى الجامعة تعزيز هيكلتها الداخلية في اتجاه تفعيل وظائف الإدارة المالية والتدقيق الداخلي وحصص مهام الإدارة الفنية الوطنية في اختصاصاتها الأصلية والالتزام بالأحكام المنظمة لسير الجلسات العامة والمكتب الجامعي.

وبخصوص الموارد البشرية، يبقى اللجوء إلى المناظرات السبيل الأفضل للانتداب، كما أن الالتزام بإبرام العقود قبل مباشرة العمل وتضمينها الامتيازات الممنوحة لأصحابها والقيام بالخصومات والتصاريح الجبائية والاجتماعية المستوجبة من شأنه أن ينأى بالجامعة عن أية تسويات جبرية لاحقة في الغرض.

وعلى صعيد التصرف المالي والمحاسبي، تبقى تنمية الموارد الذاتية للجامعة المتأتية خصوصا من الاستشهار وحقوق البث التلفزيوني من الأولويات التي يتعين الحرص على ضمان استمراريتها ومتابعة تحصيلها مع بقية الموارد الأخرى لمجابهة الحاجيات المتنامية لهذه الرياضة في ظل الضغط المتزايد على حجم المنح العمومية المسندة، وهو ما يستدعي وضع ضوابط تكفل ترشيد النفقات وتوفير منظومة محاسبية أكثر شفافية.

كما أنّ النهوض بالرياضة الاختصاص وتنميتها وتطويرها في مختلف الجهات ومختلف الأصناف يعدّ من أهم التحديات المطروحة. إضافة إلى أن العناية بالمنتخبات الوطنية بمختلف أبعادها وإحكام البت في الدعاوى التأديبية والنزاعات الرياضية والسهر على تكوين المدربين والمسيرين وتطوير أداء الحكام تعتبر من أهم ما ينبغي أن تسعى الجامعة إلى تأمينه في المستقبل المنظور.

ويبقى العمل على مراجعة الإطار القانوني والترتيبي للجمعيات، من أكثر الأولويات استعجالا في الوقت الراهن لما لذلك من أثر على تعزيز أسس الحوكمة وتأسيس نظام مساءلة ناجع يساعد على تحديد المسؤوليات وترشيد التصرف في الموارد التي يبقى المال العام مصدرها الأساسي كما هو حال جامعة كرة اليد.