

جامعة آكلي محند أولحاج بالبوية

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

مقياس الحوكمة الرياضية

دكتور ميهوبي رضوان

المحاضرة الأولى: مفاهيم عن الحوكمة

1 - 1 / مقدمة:

في الوقت الحاضر يتسم الحقل الإقتصادي و الإجتماعي بما فيه الرياضي بخصوصيات متفاوتة و سريعة في التعامل مع التطور العام مثل :

✓ هيمنة المصالح التجارية بشكل متزايد

✓ جذب اهتمام وسائل الإعلام بشكل واسع

✓ توليد عائدات الإعلانات المثيرة للإعجاب

✓ تدفق القطاعات بغزارة في قطاع الرياضة

✓ أفضل اللاعبين يحصلون على رواتب ومبالغ ضخمة

✓ النوادي الرياضية تتاجر بمبالغ كبيرة

أنفق ما يقدر بحوالي 2.5 مليون أورو على الإعلان في سياق نهائيات كأس العالم 2006م. غالبا ما يتفشى ويطغى الفساد على هذه المبالغ الضخمة، حيث أصبح سوء التسيير الإداري والمالي مشكلة خطيرة تؤثر على الرياضة على المستوى العالمي ويمنعها من تحقيق أهدافها للفرد والمجتمع. هذا ما نتج عنه :

➤ تفشى و طغيان الفساد على هذه المبالغ الضخمة

➤ سوء التسيير الإداري والمالي

- منع الرياضة من تحقيق أهدافها للفرد والمجتمع
- سوء الإدارة والفساد في أوساط المؤسسات والمنظمات الرياضية
- أصبحت الرياضة مستتفعا لتكاثر الأوبئة وقبلة لكل من هب ودب من أجل الاستثمار في هذا القطاع
- إدارة الفساد مثل: الرشوة، التلاعب بنتائج المباريات، تبييض الأموال وصولا الى تناول المنشطات في أوساط الرياضيين
- تبييض الأموال والتمتع بدرجة معينة من الإفلات من العقاب فهو أقل خطورة من التجارة بالمخدرات أو الأسلحة.

1- 2/ نشأة و مفهوم الحوكمة :

- نشأ مفهوم الحوكمة بعد ظهور نظرية الوكالة وما تتضمن من تعارض في المصالح بين ادارة المؤسسة والمساهمين وأصحاب المصالح بصفة عامة
- هذا أدى الى زيادة الاهتمام بإيجاد قوانين وقواعد تنظم العلاقة بين الأطراف في المؤسسات
- في عام 1976م قام كل من JENSON and Meckling بالاهتمام بمفهوم الحوكمة في المؤسسات وإبراز أهميتها في الحد والتقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة
- ✓ في عام 1987م قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين AICPA بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الادارية COSO المعروفة باسم لجنة تريدواي TREADWAY COMMISSON والتي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة:
- ✓ بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات وما يرتبط بها من :

✚ منع حدوث الغش والتلاعب في اعداد القوائم المالية

✚ الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية

✚ تقوية مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس ادارة المؤسسات .

✓ البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات (CADBURY) في ديسمبر 1992م تقريرها والمشكل من قبل مجلسي التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات

، (FINANCIAL ASPEST OF CORPORATE GOVERNANCE THE)

أخذت حوكمة المؤسسات بعدا آخر بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاس العديد من المؤسسات والفضائح المالية في كبريات المؤسسات الأمريكية في نهاية عام 2001م. و يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي سنة 1999م (OCDE) بعنوان مبادئ حوكمة المؤسسات وهو أول اعتراف دولي رسمي بهذا المفهوم.

1 - 2 / مفهوم الحوكمة لغويا:

يعتبر لفظ الحوكمة مستخدنا في قاموس اللغة العربية، وهو ما يطلق عليه النحت ، فهو لفظ مستمد من الحكومة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني، وعليه فان لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منه:

❖ الحِكْمَة: ما تقتاضيه من التوجيه والإرشاد.

❖ الحُكْمُ: ما تقتاضيه من الرجوع الى مرجعيات أخلاقية وثقافية والى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

❖ الاحتكام: طلبا للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الادارة وتلاعبها بمصالح المساهمين

اصطلاحا:

مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح COPERATE GOVERNANCE،

أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح والتي اتفق عليها فهي: « أسلوب ممارسة سلطات الادارة الرشيدة »
تعرفه منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD (عام 1998م) بأنه " النظام الذي يوجه ويضبط
أعمال المؤسسة، حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في المؤسسات مثل:

✓ مجلس الإدارة،

✓ الإدارة،

✓ المساهمين وذوي العلاقات

ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة، كما يضع الأهداف
والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة ولتقييم ومراقبة الأداء.

وتعرف حوكمة المؤسسات من ناحية أخرى بأنها " مجموعة من القواعد التي تجري بموجبها ادارة
المؤسسة داخليا، ويتم وفقها اشراف مجلس الادارة على المؤسسة، بهدف حماية المصالح والاستثمارات
المالية للمساهمين الذين قد يقيمون على بعد آلاف الأميال عن المؤسسة.(كاثرين كوتشا وآخرون 2003،
ص2) «ان الحوكمة تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في الشركة أو المؤسسة ()
أعضاء، مجلس الإدارة، الادارة التنفيذية، المساهمين،...الخ) بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة
الفساد ومنح حق مساءلة ادارة المؤسسة لحماية المساهمين والتأكد أن المؤسسة تعمل على تحقيق أهدافها
واستراتيجياتها الطويلة الأمد».

المحاضرة الثانية: محددات الحوكمة

2 - 1/المحددات الداخلية و المحددات الخارجية :

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات:

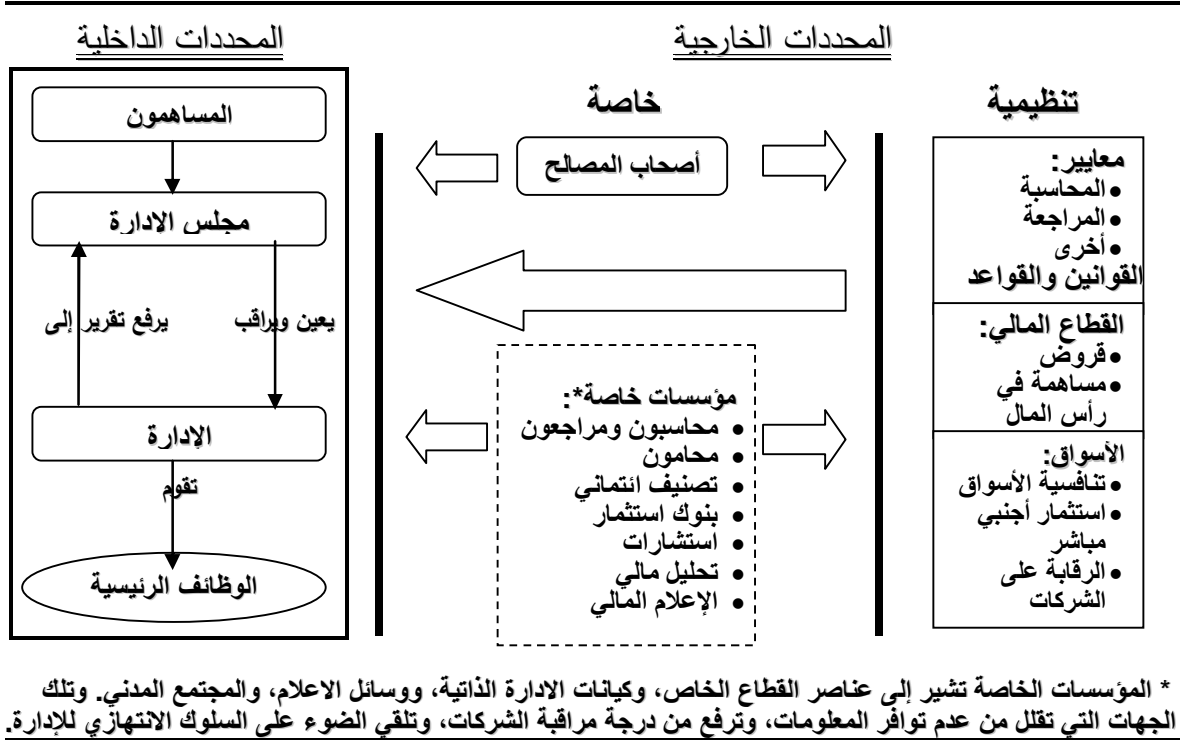
أ - المحددات الخارجية:

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات.

وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية. وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

ب - المحددات الداخلية:

تشير القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة. من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص



وتؤدي الحوكمة في نهاية الأمر إلى :

- زيادة الثقة في الاقتصاد القومي
- تعميق دور سوق المال
- زيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار،
- الحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين.
- تشجيع على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية،
- تساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح،
- خلق فرص عمل

المحاضرة الثالثة: معايير الحوكمة

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه. ومن هذه المؤسسات:

□ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية BIS ممثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي.

وفي الواقع، نجد أنه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة، فقد اختلفت كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوما لهذه المعايير، وذلك على النحو التالي:

أ- معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999، علما بأنها قد أصدرت تعديلا لها في عام 2004. وتتمثل في:

- 1- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.
- 2- حفظ حقوق جميع المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.
- 3- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين:

➤ المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية،

➤ التصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية،

➤ حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية،

➤ حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

4- الحفاظ على دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة:

وتشمل احترام حقوقهم القانونية، التعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، حصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء.

5- الإفصاح والشفافية: وتتناول

➤ الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات،

➤ الإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم،

➤ الإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.

➤ ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

6- مسؤوليات مجلس الإدارة: وتشمل

➤ هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية،

➤ كيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية

➤ دوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية

المحاضرة الرابعة: الحوكمة في المنظمات الرياضية

4 -/ تمهيد:

كان الغرض الأساسي من تشكيل الاتحادات والهيئات الرياضية في السابق هو تنظيم السباقات والمباريات ووضع قوانين لها، ولهذا كانت ادارة المنظمات تكاد تخلو من المشاكل.

لكننا نرى أن دور المنظمات ومفهوم عملها قد تغير الآن عن ما كان عليه في السابق، حيث أن المنافسات الرياضية أصبحت أكثر تعقيداً، وإعداد الرياضيين أصبح أكثر تقنية من مجرد التدريب والمشاركة في البطولات.

التعقيد في الاعداد الرياضي, عولمة الرياضة, المنافسات الرياضية المستثمرة والدور التجاري في دعم المنافسات الرياضية، ورغبة أكثر من جهة في الدول المعنية في السيطرة على الرياضة، قد وضع المؤسسات والمنظمات الرياضية تحت المساءلة من قبل عدة جهات، كل هذا قاد المنظمات الرياضية وبشكل طوعي الى تحسين آدائها من كافة النواحي وبشكل خاص كيفية حوكمة هذه المؤسسات الرياضية من قبل مجالس الادارة (المكاتب التنفيذية) وجعلها أكثر كفاءة وشفافية أمام من لهم مصلحة في الرياضة المعنية.

كل هذا قاد المنظمات الرياضية الى تحسين آدائها من كافة النواحي وبشكل خاص كيفية حوكمة هذه المؤسسات الرياضية من قبل مجالس الادارة (المكاتب التنفيذية) وجعلها أكثر كفاءة وشفافية أمام من لهم مصلحة في الرياضة المعنية. فممارسة الحوكمة المؤسساتية ينعكس في العلاقة بين مجلس الإدارة، المنتخب من قبل أعضاء الهيئة العامة للعمل نيابة عنهم وبين الادارة اليومية للمنظمة ومن لهم مصلحة في الرياضة. فتصبح الحوكمة الجيدة ضمن هذه النظرة بأنه الالتزام بالسعي نحو التحقيق المستمر والذي هو من الخواص الأساسية المهمة في الرياضة

يذكر "جاك روج" رئيس اللجنة الأولمبية الدولية السابق أن الرياضة تستند على الخلق والمنافسة

الشريفة ويتحتم أن تحقق حوكمة الرياضة أعلى المستويات الممكنة من الشفافية والديمقراطية والمساءلة.

لهذا أخذت اللجنة الأولمبية الدولية ومنظمات رياضية دولية ومنظمات رياضية وطنية في عدة دول على عاتقها النظر في موضوع الحوكمة في المؤسسات والمنظمات الرياضية عن طريق الاقتباس من المؤسسات التجارية والمؤسسات خارج الرياضة والاستفادة من خبراتهم في وضع الأطر التي تحدد الأدوار بين الهيئة العامة والمجالس الادارية والإدارة وكل من لهم مصلحة في الرياضة، و آخر هذه الاهتمامات كان وثيقة " مبادئ عالمية للحوكمة الجيدة للحركة الاولمبية في كوبنهاغن في 3-5 أكتوبر 2009م وكان لموضوع الحوكمة اهتمام بالغ في النقاشات.

4 - 2/ تعريف الحوكمة الرياضية:

تعرف الحوكمة الرياضية بأنها:

➤ النظام الذي بواسطته يتم توجيه المنظمة وإدارتها، وطبيعة حوكمة المنظمة تؤثر في كيفية تحديد أهدافها ونموها وسياقات عمل مجلس الادارة " المكتب التنفيذي " ومراقبة أداء المنظمة وعلاقة القيادة بالأعضاء وبكل من له اهتمام بالرياضة.

الحوكمة الجيدة لا تعني فقط القوانين وتطبيقاتها وإنما تسعى الى تحقيق أداء المنظمة عن طريق التخطيط الصحيح ومراقبة مسارها .

وعرفت (SPARC 2004) Sport and Recreation New Zealand ،
Australian Sports Commission (ASC2004) الحوكمة الرياضية على أنها " الهيكلية والعمليات المستخدمة من طرف المنظمات الرياضية لتطوير أهدافها الاستراتيجية وتوجيهها ومراقبة آائها لتحقيق هذه الأهداف، وضمان خدمة مجلس ادارتها لمصلحة الأعضاء".

4 - 3/ أهمية الحوكمة في المنظمات الرياضية

تعتبر الحوكمة مهمة في المنظمات والمؤسسات الرياضية وذلك من خلال النقاط التالية (SIRC):

□ التفكير الاستراتيجي وتحديد الاتجاه عناصر اساسية للنجاح.

□ الوسط الرياضي جد معقد ومطالب على القادة الرياضيين وأصحاب المصلحة أخذه بعين الاعتبار.

□ المسؤولون باستطاعتهم بذل جهود مكثفة وناجحة إذا كانت مدعومة بحوكمة جيدة.

□ المنظمات الرياضية يجب أن تكون مسؤولة أمام أعضائها وأصحاب المصالح.

□ المنظمات الرياضية يجب أن تكون ذات مصداقية في نظر الجمهور.

□ شركاء التمويل والرعاية يتوقعون وينتظرون الحسابات والنتائج.

4 - 4/خمسة مبادئ للحوكمة الفعالة في الرياضة

المبادئ الخمسة تركز على الالتزام بمعايير عالية من السلوك الأخلاقي:

□ الالتزام بالرؤية والرسالة والقيم واحترام الخطة الاستراتيجية.

□ وضوح الادوار والمسؤوليات.

□ الرقابة المالية الفعالة.

□ أهمية الموارد البشرية.

□ الشفافية والمساءلة من حيث الاهداف الاستراتيجية والنتائج.

مبادئ الحوكمة في العالم الرياضي

□ من بين المبادئ التي تمخضت من نقاشات اللجنة الاولمبية الدولية في مقرها لوزان في 21-

2006/09/22 و 2008/02/12-11 م، حضرها ممثلون عن الحركة الاولمبية من القارات

الخمس وممثلين من الاتحادات الرياضية الدولية، ومن بين النتائج المتمخضة وضعت لجنة من

أعضاء اللجنة الاولمبية الدولية والاتحادات الرياضية الدولية تعليمات لمبادئ الحوكمة الجيدة

عرضت أمام المشاركين :

- الرؤية والمهمة والإستراتيجية.
- الهياكل والتعليمات والعملية الديمقراطية.
- أعلى مستوى من الكفاءة والاستقامة والمستويات الخلقية.
- المساءلة والشفافية والسيطرة.
- التضامن والتطوير.
- اشراك الرياضيين والمشاركة والرعاية.
- علاقات متناغمة مع الحكومة مع المحافظة على استقلاليتها

المحاضرة الخامسة: الحكم الرشيد في الحوكمة الرياضية:

5 - 1/ الحكم الرشيد والشفافية في الهيئات الرياضية:

تعريف الحكم الراشد الذي قدمته التوصية رقم 2005/8م من طرف اللجنة الوزارية على مبادئ الحكم الرشيد في مجال الرياضة فهو:

" شبكة معقدة من التدابير التي تتخذها الحكومة واللوائح الخاصة تستخدم لتعزيز النزاهة في إدارة القيم الأساسية للرياضة والتي تتحقق من خلال الانشطة الرياضية على أساس الديمقراطية والاخلاق والكفاءة والمسؤولية، وجاء في التوصية نفسها أيضا أن هذه الاجراءات ايضا تنطبق على قطاع الرياضة الحكومي والغير حكومي»

5 - 2/ مميزات الحوكمة الرشيدة:

من بين مميزات الحوكمة الرشيدة التي نصت عليها التوصية ما يلي:

- الادارة الجيدة
- تحسين الاتصال بين أعضاء المنظمة.
- الاستمرارية والنمو.
- زيادة الأعضاء من الرياضيين والمدربين والحكام والأندية.
- السمعة الجيدة في الوسط الرياضي.
- الشعور بالملكية من قبل الاعضاء والموظفين والعاملين ومن لهم مصلحة في الرياضة المعينة.
- وضوح الرؤية والمهمة والأهداف للمنظمة الرياضية.
- وجود استراتيجية معلنه للجميع.
- التجديد.
- المتابعة والتقويم.

ولو تمعنا في ما سبق من ضوابط للحوكمة وحولناها للقطاع الرياضي سنحقق الغاية حيث تهدف الحوكمة في كرة القدم إلى تعزيز مبادئ الإدارة الرياضية الرشيدة من خلال وضع إطار حوكمة واضح

لأندية كرة القدم.. وتعزيز سياسات المشاركة والشفافية والرقابة ضمن بيئة عمل أندية كرة قدم الداخلية والخارجية بما يدفع عجلة تطورها وفق أفضل الممارسات بالأندية المحترفة الأوروبية.. إن مشروع حوكمة الأندية الرياضية أو الاتحادات يحتاج لعمل مستمر وصبر لكن النتائج ستكون مميزة وستفوقنا إلى الإنجازات.

المحاضرة السادسة: الحوكمة الرياضية في الاتحادات الدولية:

6 - 1/آليات الحوكمة الرياضية في أوروبا والاتحادات الرياضية الدولية

التدابير التي وضعتها الفيدرالية الرياضية لكرة القدم FIFA:

في عام 2009م اعتمدت الفيفا مدونة جديدة لقواعد السلوك والذي يتضمن سلسلة من الاحكام على قواعد السلوك الصارمة على تضارب المصالح بين الحكومات أو المنظمات الخاصة والمنظمات الرياضية وقبول وتوزيع الهدايا وغيرها من الفوائد وقبول العمولات الفاسدة.

تنص المادة (04) أن " فقط الأشخاص الذين يظهرون الحس العالي من الأخلاق والنزاهة وملزمون باحترام أحكام هذا القانون دون تحفظ مؤهلون للحصول على وظيفة رسمية، والمسؤولون الذين لا يحترمون هذا القانون أو فشلهم على الوفاء بالتزاماته أو لا تقي واجباتهم ومسؤولياتهم على نحو كاف خصوصا في المساءلة المالية لن تعد مؤهلة للحصول على وظيفة رسمية.

في أكتوبر 2011م أنشأت الفيفا خارطة طريق نحو تحقيق الحكم الرشيد كخطوة أولى حيث أنشأت اربعة مجموعات عمل حول مراجعة النظام الأساسي، وإعادة النظر في لجنة الأخلاق والشفافية والامتنال لكرة القدم، كما أنشأت اللجنة التنفيذية في ديسمبر 2011م لجنة حوكمة مستقلة جديدة (CIG).

وكان للفيفا النظر في العديد من الاصلاحات وكثير منها تؤثر على إدارتها ماليا حيث أنها تطبق معايير التقارير المالية الدولية منذ عام 2003م (IFRS)، وشركة مستقلة لتدقيق الحسابات.

6-2/التدابير التي وضعتها اللجنة الأولمبية الدولية:

بعد فضيحة سولت لايك سيتي " SALT LAKE CITY " (في عام 1998 ، أدت الكشف عن عملية تقديم العطاءات لدورة الألعاب الأولمبية الشتوية في سولت لايك سيتي 2002 إلى إجراء تحقيقات وسلسلة من الإفصاحات حول المخالفات المتعلقة بالمزايدة في الألعاب الأولمبية الأخرى. تم اتهام مسؤولين من لجنة محاولة سولت ليك بتهمة التآمر لارتكاب الرشوة والاحتيال وابتزاز الأموال) وافقت اللجنة الاولمبية الدولية في عام 1999م إنشاء لجنة الأخلاق المعدلة في بداية سنة 2000م، وتضمنت الاجراءات التالية:

- ❖ يمنح شرف استضافة الدورات الأولمبية للمدن لا للدول التابعة لها
- ❖ يتم اختيارها عن طريق الأعضاء العاملين في اللجنة الأولمبية الدولية
- ❖ يتمتع كل عضو ينتمي إلى أحد المدن المرشحة عن التصويت مادامت مدينته ضمن دائرة الترشيح
- ❖ لا يحق لأعضاء الشرف والأعضاء الموقوفين التصويت كما أن التصويت بالتفويض غير مسموح به .

المحاضرة السابعة: الحوكمة و الفساد الرياضي

7 - 1/ مقدمة :

تتصاعد وتتصدر صفحات الإعلام قضايا الفساد في الرياضة ، التلاعب بنتائج وترتيب المباريات، تقديم الرشاوي للحصول على تمويل للبنى التحتية وتنظيم الفعاليات الرياضية الكبرى، ويمكن للفساد أن يتخذ أشكالاً مختلفة من خلال العلاقات الوثيقة بين الهيئات الرياضية والهيئات السياسية، ومجتمع الأعمال والجهات الراعية ووسائل الاعلام لتخلق بيئة مواتية للفساد. وبسبب الفساد أصبحت القيم الرياضية (الاحترام، النزاهة والثقة في قواعد اللعب،...الخ) لا تخضع إلا للمصالح المالية.

ولنفس الأسباب المختلفة ترى منظمة الشفافية الدولية ضرورة مكافحة الفساد في الرياضة ووضع آليات لتعزيز الحركة الرياضية .

7-2/ أشكال ومجالات الفساد الرياضي

يهدف الجوء إلى أشكال متنوعة في ممارسة الفساد الرياضي الى تحقيق المكاسب الرياضية من خلال الغش الذي يعني تلك الأنماط السلوكية واللفظية أو الحركية أو المجتمعية التي تهدف الى تحقيق الفوز عن طريق غير مشروع.

1- هو الغش العفوي وهذا النوع من الغش غالبا لا يكون مخطط له مسبقا لكنه عفوي، كخروج المنافس عن قواعد التيار لحرمان المنافس من التقدم.

2- هو الغش الاستراتيجي الذي يكون غالبا مخطط له مسبقا، كتناول العقاقير أو ضرب متعمد لأحد نجوم الفريق المنافس،

3- هو الغش المؤسسي والذي يعتبر نوعا من الخروج على قواعد وشرف المنافسة، مخطط له مسبقا ومشارك فيه ممثلي المؤسسات الكبرى أو الأنظمة الاجتماعية العاملة في مجال الرياضة، والغش هنا مرتبط بالمؤسسة أو النادي أو الحكم أو المدرب والذي قد يشمل التزوير والرشوة والتواطؤ .

7-3/أوجه الفساد الرياضي:

❖ التلاعب في نتائج المباريات:

➤ تعتبر فضائح التلاعب في نتائج المباريات الأكثر خطورة وتهديدا، وقد لوحظت حالات التلاعب في نتائج المباريات حتى في البلدان ذات المستوى المنخفض من الفساد والحصول على أعلى الدرجات في مؤشر مدركات الفساد الصادرة عن منظمة الشفافية الدولية سنويا، إذ يعتقدون أن التلاعب في النتائج يزداد في الدانمارك، وفي ألمانيا اندلعت أكبر قضية تلاعب في نتائج المباريات عام 2009م أربعة أشخاص اتهموا برشوة اللاعبين والحكام للتأثير على نتائج 32 مباراة في ألمانيا، بلجيكا، سلوفينيا، المجر وسويسرا والحصول على مكاسب قدرها 1.6 مليون أورو. بالإضافة إلى قضية بعض لاعبي المنتخب الفرنسي لكرة اليد في 2013.

+ توصيات منظمة الشفافية الدولية في مكافحة الفساد الرياضي

- انشاء برنامج مكافحة ضد المراهانات المغشوشة.
- إنشاء نظام الامتيازات الممنوحة لشركات إدارة الرهانات مع الأنظمة والقواعد التي تتطلب تسجيل اللاعبين والمراهنين.
- تحسين وتعزيز الشراكة بين شركات المراهنة والشرطة والاتحادات الرياضية لتسهيل التحقيقات.
- تطوير برامج وقائية لمنع الرياضيين والحكام من الغش

❖ الجريمة المنظمة:

الجريمة المنظمة قضية جديدة في عالم الرياضة، غالبا ما تختفي منظمات المافيا وراء أعمال رياضية بأموال فاسدة، حيث أجريت دراسة على 25 بلدا تم الكشف عن 20 حالات لغسل وتبييض الأموال مرتبطة كلها بكرة القدم.

و جاءت توصيات منظمة الشفافية الدولية في مكافحة الفساد الرياضي في اتجاه تشجيع إقامة شراكات بين المنظمات الدولية والمكاتب الوطنية لمكافحة الفساد في مجال الجريمة المنظمة في مجال الرياضة.

❖ الحوكمة السيئة :

ضعف نظام حوكمة الهيئات الرياضية الدولية وتعتيم بالرغم من الجهود المبذولة، إلا أنها تظل غير كافية، فالمنظمات الرياضية تكافح من أجل نشر المعلومات المالية وبالرغم من ذلك لا تزال اجراءات اتخاذ القرار سرية.

❖ تحويل اللاعبين:

ذلك من خلال استغلال العقود لتسهيل تحويل اللاعبين، حيث أن بعض الوكلاء يسيئون استخدام مراكزهم بوصفهم مفاوضين لغرض الاثراء الشخصي على حساب مصالح اللاعبين.

و من توصيات منظمة الشفافية الدولية في مكافحة الفساد الرياضي تعزيز انتقالات اللاعبين بأنظمة ولوائح واضحة ومزيد من الشفافية.

+ توصيات منظمة الشفافية الدولية في مكافحة الفساد الرياضي

- ✓ تطوير الشراكات بين المجتمع المدني والاتحادات الرياضية والأندية لتشجيع الممارسات الجيدة والشفافية.
- ✓ تعزيز قيم الرياضة كجزء من البرامج التعليمية وخاصة للصغار.
- ✓ إنشاء نهج مكافحة الفساد في الهيئات الرياضية من خلال المواثيق ومدونات السلوك لأعضائها.
- ✓ تعزيز النزاهة والشفافية بين مسيري الأندية والاتحادات الرياضية

❖ البنية التحتية:

الأحداث الرياضية الدولية التي تشمل بناء البنى التحتية الكبيرة في البلد المضيف، ونظرا لضيق الوقت وأهمية التمويل وعدم الشفافية حول هذه العمليات تولد بيئة مواتية للفساد، حيث أن بناء الملاعب لنهائيات كأس العالم التي أقيمت في جنوب افريقيا عام 2010م، كانت محل شكوك قوية بعد زيادة ميزانيتها 4 أضعاف المبلغ الأول.

✚ توصيات منظمة الشفافية الدولية في مكافحة الفساد الرياضي :

- ✓ إنشاء اتفاقية نزاهة لآليات الرصد المدنية لمشاريع عقود البناء للمنشآت الرياضية الكبرى.
- ✓ إنشاء اتفاقية نزاهة (ميثاق النزاهة) لتنظيم الأحداث الرياضية، وخاصة من خلال اختيار المدن والبلدان المضيفة لدورة الالعاب الاولمبية وكاس العالم.
- ✓ إنشاء وإدراج الرقابة على الأموال من الدول مثل تلك المستخدمة في يورو 2012م، ورصد فعالية الأعمال التحضيرية للأحداث الرياضية وخاصة فيما يتعلق بمشروعات البناء وعملية صنع القرار وتدفق الأموال.

❖ الرعاية:

كونها الراعي غالبا ما ينطوي عليها تمويل الفرق الرياضية والأحداث الرياضية في مقابل الحصول على عقود الرعاية ومزايا خاصة (غرف تغيير الملابس، وتذاكر كبار الشخصيات على سبيل المثال) لكن لليوم تقارير الشركات التي تقوم بتمويل هذه الأحداث الرياضية وتوزيع تذاكر VIP لا تزال مبهمة للغاية وغير متجانسة، حيث أن هذه الشركات تستفيد من الرجال والنساء السياسيين من فوائد لاستخدامها لاحقا كوسيلة للضغط في تحديد السياسات التي تؤثر عليهم.

✚ توصيات منظمة الشفافية الدولية في مكافحة الفساد الرياضي :

- ✓ نشر الوعي على نطاق واسع من الاتحادات الرياضية والمدربين واللاعبين والمواطنين حول مخاطر الفساد، والذي يمكن أن يؤدي الى سد العلاقات بين المنظمات الرياضية والسياسيين.
- ✓ وضع مدونة لقواعد السلوك وقواعد لاستخدام دعوات لكبار الشخصيات لتوزيع التذاكر والجوائز في المناسبات الرياضية.
- ✓ تعزيز الأخلاق الرياضية والمسؤولية الاجتماعية والبيئية والسياسية للرعاة

❖ الاعلام:

استقلال ونزاهة الصحفيين دور كبيرا في اكتشاف وإعلان حالات الفساد في الرياضة ومع ذلك فإنها لا تستطيع القيام بهذا الدور اذا كانت مرتبطة ارتباطا وثيقا بتنظيم الأحداث الرياضية (النشرات الكتابية

الصحفية، والمقالات حول هذا الحدث والرياضيين)، علاوة على ذلك في الكثير من البلدان المباريات المهمة تباع لقنوات رياضية خاصة عن طريق مناقصات مبهمه، واذ كان بيع الحقوق يسمح بتمويل الاتحادات فيمكن القيام به في سعر الممارسات الخاطئة مثلا عام 2008م محكمة سويسرا اثبتت أن مؤسسة الرياضة الدولية والترفيه ISL وهي شركة تسويق دفعت 87.5 مليون أورو للعديد من الاتحادات المختلفة في مقابل الحصول على حقوق البث بين عامي 1989م و 2001م، وكان لها أيضا الحقوق الحصرية لعدة كؤوس العالم في كرة القدم.

🚩 توصيات منظمة الشفافية الدولية في مكافحة الفساد الرياضي :

- ✓ إظهار لوسائل الإعلام وإطلاعهم على الدور الذي يمكن أن تلعبه في مكافحة السلوك الغير الأخلاقي فضلا عن المخاطر الناجمة عن فقدان الاستقلالية.
- ✓ تشجيع الشراكات بين المنظمات الغير الحكومية والصحفيين حول مخاطر الفساد في عمل وسائل الاعلام مثل انعدام الشفافية حول بيع حقوق .

7-4/ آليات الحوكمة في مكافحة الفساد الرياضي

1- . المحاسبة:

هي خضوع الاشخاص الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية عن نتائج أعمالهم، أي أن يكون الموظفين الحكوميين مسئولين أمام رؤسائهم (الذين هم في الغالب يشغلون قمة الهرم في المؤسسة مثل الوزارة) والذين يكونون بدورهم مسئولين أمام السلطة التشريعية التي تتولى الرقابة على السلطة التنفيذية.

2- .المساءلة:

- ✓ واجب المسؤولين عن الوظائف العامة سواء كانوا منتخبيين أو معينين،
- ✓ تقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم ومدى نجاحهم في تنفيذها،

حق المواطنين وأصحاب المصالح في الحصول على المعلومات اللازمة والتأكد من أن أعمال هؤلاء يتفق مع القيم الديمقراطية ومع تعريف القانون لمهامهم.

3- الشفافية:

وهي وضوح ما تقوم به المؤسسة ووضوح علاقتها مع الموظفين وعلنية الاجراءات والغايات والأهداف.

4- النزاهة:

هي منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص والمهنية في العمل، وبالرغم من التقارب بين مفهومي الشفافية والنزاهة إلا أن الثاني يتصل بقيم أخلاقية معنوية بينما يتصل الأول بنظم وإجراءات عملية.

ملاحظة !

تدعيما للمحاضرات المذكورة أعلاه تجدون تقريبا

نفس المعلومات و نفس المعارف باللغة الأجنبية

لمن يجد سهولة بذلك.

_Mr Mihoubi Redouane

ISTAPS-UAMOB

Conférence : « Gouvernance Sportive الرياضية الحوكمة »**M1 (2eme sem)****1ere seance : « Généralités sur la Gouvernance »**

Introduction : les organisations ? le sport et le sport de haut niveau ?, la gestion dans le sport ? les rôles dans une organisations ?

Introduction :

Dans le domaine du management, on s'inspire souvent du monde du sport pour créer un management gagnant ! Les entraîneurs possèdent une énergie (aura) qui leur est donnée parce qu'ils sont avant tout des sportifs qui ont surmonté les difficultés pour devenir des leaders. Ils ont appris parfois dans la douleur à vivre et à partager avec les équipes pour réussir. Ils ont donc développé une introspection d'eux-mêmes mais aussi tissé des liens avec les membres de l'équipe que ce soit avec leur coach dans le cas de sports individuels ou de leur équipe dans le cas de sports collectifs. Cette façon d'être se fait sentir à travers les valeurs du sport, qui peuvent facilement être transposables au monde de l'entreprise. D'ailleurs, l'intervention d'un entraîneur ou d'un sportif peut éclairer le management et booster les collaborateurs avec des techniques de motivation originale et innovantes comme clés de réussite dans le domaine de la gestion.

Malheureusement, le monde du sport aujourd'hui, ne nous offre pas uniquement cette image du dépassement de soi pour honorer des couleurs, un pays ou une région du monde, mais des histoires de corruption, de trafic, de tricherie, de dopage, de vente de match,..etc. ont pris une place non négligeable au vu et au su des medias qui ne laissent personne sans se poser des question quant à la réalité de la gestion des instances sportives nationales et internationales.

La gestion des organisations sportives changent d'un pays à un autre, d'une région à une autre et d'une culture de distribution des rôles à une autre culture. Malgré les tendances nouvelles du Management dans tous les domaines, y compris le domaine du sport, beaucoup reste à faire pour tenir droit les organisations sportives loin des menaces qui les guettent.

Vu que les organisations sportives locales et internationales (passé aux instances internationales), soient devenues une partie prenante d'un collier de maillons économique-financier attrayant, et d'une importance sans équivoque, les intérêts sportifs se sont retrouvé déclassé par les intérêts financiers, ce qui suscite une meilleure technicité et beaucoup de transparence dans la gestion des ressources humaines et matériels, des perspectives ainsi qu'un esprit démocratique quant dans toute nomination autour de n'importe quelle responsabilité.. cette façon d'agir constitue en elle-même un régime développé dans le management des organisations appelé « Gouvernance ».

1/ Quelques Définitions de la gouvernance :

- On peut distinguer deux définitions principales de la gouvernance : un mode de coordination parmi d'autres, et le marché, la hiérarchie, les États, les associations, ou bien l'ordre politique, les régimes de citoyenneté (1) Pluralisme, le corporatisme ou bien encore l'État-Nation. Dans cette perspective, la gouvernance est un mode de coordination apparu pour pallier les défaillances des autres modes, mais qui ne modifie pas totalement l'action. Rien n'interdit alors d'appliquer cette notion nouvelle à des périodes révolues et on peut ainsi réinterpréter, par exemple l'importance des transactions entre une organisation et son environnement.

- il n'est plus possible d'appliquer le terme de gouvernance à des époques anciennes tant il est lié à une situation historique donnée. La gouvernance correspond non plus à un mode de coordination parmi d'autres, mais à un ensemble de processus qui permettent l'action collective dans une situation donnée de recomposition de l'organisation et de l'appartenance hiérarchique.

2/ Historique de la gouvernance

L'acception du terme gouvernance reste complexe : le sens reste parfois très basique - l'art ou la manière de gouverner, les outils de gouvernement, d'administration, voire de gestion. C'est là son sens le plus ancien, qui n'apporte rien aux termes classiques. On va voir que le terme a une assez longue histoire qui lui donne un sens très différent et très construit, qui justifie pleinement son emploi . Nous en donnons ci-dessous l'historique, avant d'en détailler les principales caractéristiques, qui sont toujours plus ou moins présentes derrière le sens de base, mais de manière rarement explicite, de sorte qu'il se prête à toutes les interprétations.

2-1/ Étymologie

Selon les anciens écrits il s'agit du sens de pilotage, de conduite (piloter un navire ou un char) fut utilisé pour la première fois de façon métaphorique par Platon pour désigner le fait de gouverner les hommes. Il a donné naissance au verbe latin gubernare, qui revêtait les mêmes significations et qui, par le biais de ses dérivés, plusieurs langues:

- français : gouverner, gouvernement, gouvernance, etc.
- anglais : govern, government, governance, etc.
- espagnol : gobernar, gobierno, gobernanza, etc.

- portugais : gouvernar, governo, governação, governança, etc.
- italien : governare, governo, governmento, etc.
- en arabe, Al hawkama الحوكمة

utilisé au 13 e siècle comme équivalent de "gouvernement" (art ou manière de gouverner) puis, à partir de 1478, pour désigner des territoires dotés d'un statut administratif particulier, puis la charge de gouvernante (1679). Il est passé au 14 e siècle dans la langue anglaise, donnant naissance au terme *governance* (action ou manière de gouverner). Le mot anglais *governance* a été remis à l'honneur dès la fin des années 1930 dans le contexte de l'entreprise. Utilisé récemment en Algérie pour désigner une gestion plus rationnelle des dépenses, et des biens de l'état pour combattre tout type de corruption économique.

2-2/ Gouvernance d'entreprise

Le premier domaine d'application moderne de la gouvernance est la gouvernance d'entreprise, ou « corporate governance ». Les fondements de cette nouvelle perspective sont issus d'une école de pensée sociale qui interprète dans des termes strictement économiques de rendement et d'efficacité, conformément à la méthode générale de l'économie néoclassique, les relations sociales et politiques, ainsi que l'histoire et les relations sociales internes à l'entreprise. C'est dans le cadre de cette école que l'on commence à parler de gouvernance d'entreprise et de structures de gouvernance depuis les années 1970 pour désigner la politique interne de l'entreprise, c'est-à-dire l'ensemble des dispositifs que l'entreprise applique pour effectuer des coordinations efficaces sur deux plans :

- a/ les protocoles internes, quand l'entreprise est intégrée,
- b/les contrats, les associations temporaires, l'utilisation de normes, quand le produit ou le service est sous-traité.

La gouvernance désigne ici clairement un processus et non une institution ou une structure, un système en réseau régissant les relations d'acteurs réunis avec l'objectif d'engendrer un profit ou une meilleure gestion.

2-3/ Gouvernance globale :

Son apparition remonte probablement à 1992, date de la parution de l'ouvrage 'Governance without Government' dirigé par James Rosenau et Ernst-Otto Czempiel (1992) . Cette notion s'appuie sur des institutions puissantes et "libres de souveraineté" comme le Fonds monétaire international (FMI), la Banque mondiale, plus tard l'Organisation mondiale du commerce (OMC), le Forum économique mondial ou le Forum social mondial, les organisations non gouvernementales (ONG) et les mouvements sociaux. Les ONG de première grandeur sont censées être les représentantes de l'improbable société civile mondiale.

Mr Mihoubi Redouane

ISTAPS-UAMOB

Conférence : « Gouvernance Sportive الحوكمة الرياضية »

M1 (2eme sem)

2eme seance : « Généralités sur la Gouvernance »

3/ la Bonne gouvernance :

***Définitions de la bonne gouvernance :**

Le concept de la bonne gouvernance constitue un des vocables les plus utilisés au cours de ces dernières décennies, plus spécifiquement dans l'analyse des

modes de gestion et de gouvernement des pays développés et ceux qui sont en voie de développement.

A cet égard, il s'est construit autour de la bonne gouvernance, une image de modernité, d'efficacité et de pertinence qui provient de trois facteurs essentiels : **la richesse du concept.**

Son caractère pragmatique

Sa rigueur méthodologique.

Il n'existe pas de définition consensuelle de la bonne gouvernance. D'une part, les travaux de recherche sur la bonne gouvernance relèvent de disciplines et de champs théoriques variés (économie, économie du développement, relations internationales, sociologie des organisations, science politique, science administrative, etc.). De l'autre part, la typologie même de la bonne gouvernance s'avère difficile à cerner : bonne gouvernance d'entreprise, bonne gouvernance locale, bonne gouvernance globale ou mondiale, bonne gouvernance urbaine, bonne gouvernance sportive...

4/ Définition de la Gouvernance :

Le Petit Robert définit la gouvernance comme suit :

« la manière de gouverner, l'exercice du pouvoir pour gérer les affaires nationales »

La gouvernance peut être définie également comme « l'ensemble des mécanismes organisationnels (4), qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants ».

Selon le rapport Cadbury 1992 : « la gouvernance est le système par lequel les sociétés sont dirigées et contrôlées ».

L'OCDE (l'Organisation de Coopération et de Développement Economique) définit la gouvernance d'entreprise comme suit « le gouvernement d'entreprise fait référence aux relations entre la direction de l'entreprise, son Conseil

d'Administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus »

(4) Remini Amine, (2018), Doctorat IHEC

5/ Les principes et critères de la bonne gouvernance

Les principes de la bonne gouvernance peuvent être résumés en cinq grands critères :

➤ La transparence :

Dans le cadre de la transparence, les gouvernants et les managers doivent respecter la concurrence loyale, l'égalité en droit de tous les citoyens, des travailleurs, les règles de la bonne gestion et contrôle des dépenses. Les politiques et les stratégies organisationnelles doivent se soumettre à l'évaluation indépendante et experte dont les résultats seront publiés et exposés au débat public ouvert et contradictoire.

➤ La responsabilité :

Le sens de ce terme ne signifie pas seulement la responsabilité d'ordre morale, ni même purement politique au sens étroit. Mais le sens de la responsabilité comme principes de la bonne gouvernance signifie que le gouvernant doit répondre aux attentes, aux aspirations et aux besoins des gouvernés, rendre les comptes, être capable de ses actes et en assumer publiquement toutes les conséquences morales, politiques et légales, le cas échéant judiciaires.

En plus de ces critères , nous avons trouvé dans certains écrits l'existence d'un autre groupe de critères qui semblent idealistes mais qui ont trouvé existence sur le terrain , telle que :

- **La capacité de s'adapter**
- **le respect des règles**
- **la crédibilité, l'efficacité et l'efficience**
- **l'équité**

➤ **La crédibilité des élus:**

Les élections nécessitent une bonne gouvernance par ce que leur qualité permet l'appréciation de la crédibilité des membres et des gouvernants.

Le choix des gouvernants se fait en se basant sur ses compétences et pour répondre à l'exigence de bonne gouvernance, il faut commencer par l'impératif de placer la bonne personne à la bonne place « the right person in the right place ».

Désormais le facteur humain devient très important et même plus déterminant que les structures organisationnelles, les ressources matérielles et financières et les procédures légales et administratives

➤ **La réceptivité active :**

Pour que les gouvernants et les administrateurs puissent répondre aux aspirations, aux attentes des et aux besoins des membres ou des adhérents, des partenaires de tous ordres, ils doivent écouter de très près et comprendre suffisamment tout le monde concerné par leur secteur de responsabilité.

➤ **L'effectivité :**

Les gouvernants doivent être capables de réaliser et de livrer les biens et les services qu'ils promettent aux membres et aux partenaires. Cette livraison doit être effectivement réceptionnée, ressentie, palpée et consommée par le destinataire final. C'est à dire dans l'efficacité et l'efficience et la pertinence qui ne sont que des critères de la bonne gouvernance et par conséquent la performance.

6/ la Gouvernance en Algérie :

Nos recherches effectuées sur la gouvernance en Algérie nous ont majoritairement fait rebondir sur le code algérien de la Gouvernance d'entreprise la définit comme suit : « La gouvernance d'entreprise renvoie à une démarche libre et volontaire de celle-ci, en vue d'introduire un maximum de rigueur et de transparence dans sa gestion, son administration et son contrôle » (5). Autrement dit, la gouvernance est la mise en œuvre d'un ensemble de dispositions (règles, normes, protocoles, contrats...), pour assurer une meilleure coordination entre les parties prenantes d'une organisation permettant la création de la valeur et d'assurer la pérennité de l'entreprise.

(5) Le code Algérien de gouvernance d'entreprise, Goal 2009

Mr Mihoubi Redouane

ISTAPS-UAMOB

Conférence : « Gouvernance Sportive الحوكمة الرياضية »

M1 (2eme sem)

3eme seance : « Gouvernance Sportive »

1/ Introduction :

Suite aux encouragements des politiques sociales et socio-médicales sur le maintien et la préservation du capital sanitaire individuel et démographique dans plusieurs pays dans le monde, appuyés par l'OMS et l'UNICEF, la pratique sportive à différents buts (santé, loisir, amateur, compétitif non professionnel et professionnel) suscite une organisation beaucoup plus strictes et rigoureuse pour une meilleure canalisation des retombées économiques , mais aussi pour une meilleure gestion des nécessités et exigences requise à ces pratiques.

En europe, la dépense sportive a atteint 33,9 milliards d'euros uniquement en France, ce qui représente 1,75% du produit intérieur brut. Entre 2000 et 2008, cette dépense a augmenté de 39% en valeur absolue. 34 millions de Français pratiquent une activité physique ou sportive au moins une fois par semaine. 16 millions ont une licence dans un club sportif (6).

Les évolutions des pratiques sportives, tant au plan national qu'international, obligent à repenser les rôles de chacun des acteurs du modèle sportif français. Cela implique la mise en place de modes de pilotage ou de régulation plus souples, fondés sur un partenariat entre les différentes parties prenantes.

Pour faire émerger les grandes lignes de cette gouvernance rénovée des assemblées organisées par les organisations sportives de chaque pays se tenir en associant l'ensemble des acteurs concernés qui doivent déboucher sur la mise en place d'une démarche permanente de concertation et de travail commun entre tous les acteurs.: L'Etat, le mouvement sportif, les collectivités

(6) conseil national des villes, la gouvernance du sport, 29 mars 2011, www.ville.gouv.fr

territoriales, le monde de l'entreprise et la société civile.

2/ Définition de la Gouvernance sportive :

Parce que le sport est basé sur l'éthique et une compétition équitable, la gouvernance dans le sport doit répondre aux normes les plus strictes en matière de transparence, de démocratie et de responsabilité, ceci nous conduit à donner une définition beaucoup plus clair à la gouvernance sportive :

- ➡ « La gouvernance **sportive** est la mise en place de réseaux performants d'agences sportives nationales, d'organisations sportives non gouvernementales et de procédures qui opèrent conjointement et indépendamment en vertu de législations, de politiques et de règles

privées spécifiques pour promouvoir des activités sportives éthiques, démocratiques, efficaces et transparentes ».

- ➡ « La gouvernance est l'ensemble des systèmes et processus veillant à assurer la direction globale, l'efficacité, la supervision et la responsabilité d'une organisation

3/ Participation des sportifs à la gouvernance du sport :

Les organisations sportives sont diverses et variées sur l'échelle national et international, il ne faut pas négliger les signes lancés souverainement par certains niveaux, au premier rang desquels figure le Comité international olympique (CIO).

Beaucoup de sportifs olympiques avaient des sièges réservés de membre à part entière du CIO et qu'ils étaient élus par leurs pairs lors des Jeux, un véritable élément de refondation de l'édifice sportif, même si le nombre de sièges est minoritaire. L'exemple est donné et il vient de haut. Le CIO avait d'ailleurs, lors de la réorganisation du Tribunal arbitral du sport, prévu dans un premier temps que le collège des sportifs du Conseil international de l'arbitrage du sport, soit des membres élus par les sportifs eux-mêmes. Faute d'organisation internationale de sportifs, ce mode de désignation a été impossible à mettre en place, ce qui semble déjà une bonne raison pour revoir le tout.

- **La place des sportifs dans la gouvernance du sport à chacun des niveaux :**

-soumission liée au caractère volontaire de la pratique

Le plus fondamental est que la pratique sportive et la participation aux compétitions sont une démarche volontaire. Si ce droit est de plus en plus reconnu, il est conditionné à une soumission à des démarches d'engagement et à

l'observation de règles préexistantes. Cette adhésion volontaire à un système est indissociable de l'acceptation des règles qui le régissent.

-absence d'organisation de la communauté des sportifs

Les droits sont quelquefois octroyés mais ils sont le plus souvent conquis. Or ce qui caractérise l'évolution du sport c'est le faible et inégal niveau de mobilisation des sportifs pour revendiquer un rôle plus important dans la gestion même de leur sport. Même dans le sport professionnel la présence de sportifs organisés collectivement reste rare même si une évolution apparaît. Les footballeurs professionnels font figure quasiment d'exception dans le paysage du syndicalisme sportif. Ils ont créé des syndicats nationaux dans la plupart des grands championnats professionnels et une instance internationale, la Fédération internationale des footballeurs professionnels.

-partage strict des fonctions

L'argument de la spécialisation stricte des fonctions est souvent avancé au nom de l'efficacité du fonctionnement et de la qualité des résultats sportifs.

Une partie de la réponse relève de questions d'organisation, l'autre suppose que les sportifs, pour être performants, doivent garder la tête dans le guidon, au risque de gamberger contre-productivement. Tous les sportifs ne sont pas des assistés et certains ont à gérer personnellement leur carrière et leur vie

Mr Mihoubi Redouane

ISTAPS-UAMOB

Conférence : « Gouvernance Sportive الحوكمة الرياضية »

M1 (2eme sem)

4eme seance : « Gouvernance Sportive, comités et devoir »

1/ Introduction :

À mesure que le sport devient de plus en plus dépendant des subventions gouvernementales ainsi que de parrainages d'entreprises privées et d'individus, les personnes responsables du fonctionnement du sport ont le devoir de veiller à ce qu'il soit géré de manière appropriée. Cela nous pousse à comprendre les parts de responsabilités dans ce fonctionnement, et comment s'organiser.

2/ Le Comité exécutif (CE) et la gestion (management) de l'organisation :

Les organisations sportives sont dotées de statuts ou d'une constitution qui fixent leurs buts et leurs objectifs, ainsi que la manière dont elles doivent exercer leur activité. Cela comprend l'élection de certains membres, tels que le président et les membres du Comité exécutif, qui ont la responsabilité de veiller au bon déroulement de l'activité de l'organisation. Les tâches quotidiennes d'une organisation sont réalisées par des bénévoles ou par un directeur général rémunéré. Ces personnes ont la responsabilité de la gestion de l'organisation, tandis que la responsabilité globale de sa gouvernance revient au Comité exécutif.

3/ Devoirs du Comité exécutif (CE) :

L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a déterminé la manière dont un Comité exécutif doit se comporter et dressé la liste de certains de ses devoirs. Concernant le comportement des membres du CE, elle déclare qu'ils doivent :

- être totalement informés et agir en toute bonne foi et dans les meilleurs intérêts de l'organisation ;
- agir équitablement ;
- se conformer à la loi et agir dans l'intérêt des parties prenantes ;

- exercer un jugement objectif dans les affaires de l'organisation ;
- consacrer suffisamment de temps ; et avoir accès à des informations exactes, pertinentes et dans les temps.

Cela donne donc le ton à la conduite, l'intégrité, l'objectivité et aux responsabilités du CE. Cela signifie également que vous jouez, en tant que manager, un rôle critique en permettant au CE de déléguer efficacement, en fournissant des informations appropriées et opportunes sur lesquelles celui-ci fonde ses décisions.

Le CE peut déléguer ses obligations en veillant à ce que l'organisation utilise des techniques de gestion modernes et qu'elle s'en serve pour comprendre et suivre les activités. On peut les résumer de la manière suivante :

- **Valeurs, mission, buts et objectifs de l'organisation :**

En collaboration avec le CE, on doit régulièrement revoir les valeurs, la mission, les buts et objectifs de l'organisation.

- **Développement d'une stratégie :** toutes les organisations efficaces disposent d'un plan stratégique clair. Le rôle du CE et des managers est de veiller conjointement au développement et à la mise en oeuvre de ce plan. Dans la majorité des organisations, le plan stratégique sera mis au point par les managers, puis soumis au CE pour discussion.

Si nécessaire, des amendements seront apportés avant qu'il ne soit approuvé.

Les managers développeront ensuite des plans opérationnels, des budgets et des plans d'activités appropriés. Cependant, la tâche du CE ne s'arrête pas là. En effet, il doit surveiller l'avancée des plans opérationnels en utilisant des indicateurs de performance et s'assurer que les budgets fixés sont respectés.

- **Gestion et contrôle des risques:**

Le CE doit également assurer une surveillance rapprochée des risques encourus par l'organisation. Pour ce faire, il doit veiller à l'existence d'un processus de gestion des risques solide permettant d'anticiper tous les aléas possibles.

- **Structure de l'équipe de managers** : le CE a la responsabilité de veiller à ce que la structure de l'équipe de managers en place soit efficace et performante. Cela implique la nomination de personnes à des postes clés, qui sont rémunérées en conséquence et dont les performances sont supervisées.

- **Planification du renouvellement** : une politique doit également être en place en prévision du renouvellement, non seulement des cadres dirigeants clés mais aussi du CE lui-même.

- **Conformité** : le CE doit assurer la conformité de l'organisation dans tous les domaines qui l'exigent, tels que la conformité avec :
les lois locales et nationales ; la Charte olympique si l'organisation est un CNO (comité national olympique), ou les statuts d'une Fédération Internationale s'il s'agit d'une fédération nationale ; la propre constitution de l'organisation ; les meilleures pratiques, telles que celles en rapport avec la conduite du CE et des managers, ou les conflits d'intérêts.

- **Intégrité des systèmes de comptabilité** : le CE doit veiller à l'intégrité du système de comptabilité de l'organisation et à l'établissement de rapports transparents réguliers sur l'état des comptes. La vérification des comptes de l'organisation devra inclure un audit annuel et indépendant. Les recommandations faites par les auditeurs devront être prises en considération, le budget devra être contrôlé de manière stricte, les dépenses effectuées devront être rentables et des pratiques financières claires et transparentes devront être

établies pour l'ensemble de l'organisation. Des rapports financiers à jour et clairement présentés devront être établis de manière régulière.

- **Contrôle et évaluation des performances:** le CE doit contrôler ses propres performances sur une base régulière (annuelle ou semestrielle), en passant en revue la manière dont il a géré l'activité sur une période donnée et en instaurant des normes pour les performances à venir.

المراجع:

محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة و معاييرها لنمط تطبيقها في مصر، تقرير سنوي، جوان 2007
* بدر عايش العتيبي، " أثر الفساد الاداري والاجتماعي على المؤسسات الرياضية "، المجلة الأوروبية لتكنولوجيا علوم الرياضة،
العدد الثاني، الكويت، 2013م.

* محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها، بنك الاستثمار القومي، القاهرة.

* بعض المداخلات العلمية في ملتقيات وطنية و دولية لباحثين و أساتذة جزائريين من جامعة المسيلة و جامعة الجزائر 3.

Michel Connarty, la réforme de la gouvernance du football, Assemblée Parlementaire, UK, janvier 2015.

Belabbes Loubna, Marrakchi Med, sport et developpement au maroc, mémoire de master , université de lorraine,2014

Assemblée Parlementaire, La bonne Gouvernance et L'ethique du Sport, Conseil de l'europe, doc12889 ,5 Avri