
Guide sur les projets de coopération internationale à l'intention des organisations antidopage

Mars
2022

Table des matières

1. Introduction	2
Section 1 : Planification du projet de coopération	4
1.1 Facteurs de réussite clés	4
1.2 Recherche de partenaires potentiels	5
1.3 Sujets à envisager à des fins de coopération	6
Section 2 : Mise en œuvre	12
2.1 Protocole d'entente	12
2.2 Plan de projet	13
2.3 Réunions et jalons de projet	14
Section 3 : Rapports	16
3.1 Rapports sur les progrès	16
3.2 Rapport de projet	16
Modèles	16

Introduction

Le présent Guide sur les projets de coopération internationale à l'intention des organisations antidopage (le Guide) s'adresse aux organisations antidopage (OAD)¹ qui envisagent de conclure un partenariat OAD-OAD, et leur propose des moyens de s'entraider et de coopérer. Le but de ce Guide est de faciliter le développement des OAD et de renforcer leurs programmes antidopage dans le cadre de projets de coopération OAD-OAD.

Créé à l'origine par Antidopage Norvège (ADNO) et l'Agence mondiale antidopage (AMA) en 2013, le présent Guide a été révisé en 2017. L'AMA tient à saluer et à remercier ADNO pour son importante contribution à la rédaction et au développement de la version initiale de ce Guide.

Quelques ONAD ont été invitées à contribuer à ce Guide, notamment en faisant connaître leurs défis et leurs meilleures pratiques. Mentionnons entre autres des membres du [Groupe consultatif sur les ONAD de l'AMA](#) [l'Agence nationale antidopage d'Azerbaïdjan (AMADA), le Centre canadien pour l'éthique dans le sport (CCES), l'Agence antidopage de Chine (CHINADA), Antidopage Norvège (ADNO) et la Commission nationale antidopage du Pérou (ONAD du Pérou)], ainsi que l'Agence antidopage du Kenya (ADAK), l'Agence antidopage de Corée (KADA), la Commission jamaïcaine antidopage (JADCO), l'Agence antidopage polonaise (POLADA), l'Agence antidopage du Royaume-Uni (UKAD) et l'Agence antidopage du Japon (JADA).

Contexte

Les OAD mettent en commun leur expérience et se penchent de manière concertée sur de nombreux sujets, plus particulièrement depuis l'instauration du Programme mondial antidopage en 2003 et celle des exigences du Code mondial antidopage (le Code) et des Standards internationaux.

Le besoin de discuter de la mise en œuvre des exigences du Code et des Standards internationaux s'est constamment fait sentir, que ce soit pour l'élaboration de programmes antidopage de qualité ou la mise en place de structures organisationnelles efficaces. Les exigences de plus en plus strictes quant à la création de programmes antidopage conformes au Code requièrent des connaissances, des compétences et des ressources. Par conséquent, la coopération OAD-OAD est un outil précieux pour améliorer les programmes antidopage et assurer un terrain de jeu équitable pour les sportifs.

Certaines organisations nationales antidopage (ONAD)² et fédérations internationales (FI)³ font encore face à des défis pour mettre en œuvre des programmes antidopage efficaces et conformes au Code. Les ONAD et FI

¹ Selon la définition du Code, une OAD est, outre l'AMA, un signataire responsable de l'adoption de règles relatives à la création, à la mise en œuvre ou à l'application de tout volet du processus de contrôle du dopage. Cela comprend, par exemple, le Comité international olympique, le Comité international paralympique, d'autres organisations responsables de grandes manifestations qui effectuent des contrôles lors de manifestations relevant de leur responsabilité, les fédérations internationales et les organisations nationales antidopage.

² Selon la définition du Code, une ONAD est une entité désignée par chaque pays comme autorité principale responsable de l'adoption et de la mise en œuvre de règles antidopage, de la gestion du prélèvement des échantillons, de la gestion des résultats des contrôles et de la tenue des audiences au plan national. Si une telle entité n'a pas été désignée par la ou les autorité(s) publique(s) compétente(s), le comité national olympique ou l'entité que celui-ci désignera remplira ce rôle.

³ Selon la définition du site Web du Comité international olympique.

bien établies devraient être encouragées à collaborer et à prêter assistance aux autres ONAD et FI qui ont besoin de soutien.

Un partenariat peut être instauré par les OAD elles-mêmes, ou l'AMA pourrait le piloter. Les projets de coopération doivent comprendre un plan de projet détaillé selon lequel une ONAD bien établie et expérimentée aide une ONAD moins développée en lui offrant de la formation, des conseils et du mentorat.

Rôles des parties impliquées

Toutes les OAD peuvent participer aux projets de coopération, y compris les ONAD, les organisations régionales antidopage (ORAD)⁴ et les FI. La coopération peut être multilatérale et multifacette : FI-ONAD, FI-ORAD, FI-FI, ONAD-ONAD, ORAD-ORAD, ONAD-ORAD, etc. Les organisations responsables de grandes manifestations (OGM), l'Agence de contrôles internationale (ITA) et les associations ou groupes d'OAD (p. ex., l'Institut des organisations nationales antidopage [iNADO]) peuvent également coopérer à divers niveaux, s'il y a lieu.

De tels projets de coopération se font souvent avec un mentor⁵ et un mentoré⁶. Les parties peuvent s'échanger ces rôles, car une organisation peut posséder des connaissances étendues dans un domaine en particulier (la gestion des résultats, par exemple), mais avoir besoin d'aide pour en développer un autre (l'éducation, par exemple).

Les OAD n'utiliseront probablement pas tous les éléments figurant dans le présent Guide, même si ces éléments pourraient tous servir à orienter leurs projets de coopération et figurer dans un plan de projet (voir la section 2.2).

Si une OAD se trouve dans une éventuelle situation de non-conformité au Code, il est alors possible de renforcer des éléments ou encore d'en ajouter. Des projets de partenariat peuvent également contribuer à corriger les éventuelles irrégularités relevées par l'AMA dans le cadre de son programme de supervision de la conformité, et être ajoutés ou renforcés dans le plan de projet, s'il y a lieu⁷.

L'AMA agit souvent à titre de contributeur de premier plan dans un projet de coopération en déterminant les problèmes à régler et en fournissant de l'assistance, au besoin, tout en coordonnant les activités de coopération mondiale des OAD.

Si une OAD a été déclarée non conforme au Code ou aux Standards internationaux, l'une des conséquences en vertu du Standard international pour la conformité au Code des signataires (SICCS)⁸ est que les activités de cette OAD visant à apporter des correctifs seront surveillées par un tiers agréé, sur instructions de l'AMA. Le tiers agréé, à cette fin, peut être une autre OAD. Une telle relation surveillance-coopération n'est pas assujettie à ce Guide, car sa portée, les responsabilités des parties et les échéanciers applicables sont définis dans le SICCS et dans l'accord de surveillance concerné.

4 Selon la définition du Code, une ORAD est une entité régionale créée par les pays membres pour coordonner et gérer, par délégation, des domaines de leurs programmes nationaux antidopage, pouvant inclure l'adoption et l'application de règles antidopage, la planification et la collecte d'échantillons, la gestion des résultats, l'examen des AUT, la tenue des audiences et la réalisation de programmes éducatifs au plan régional.

5 OAD mentor – Une OAD (ou entité) plus chevronnée offrant du soutien et des conseils à une OAD mentorée dans le développement de sa structure ou de ses programmes.

6 OAD mentorée – Une OAD moins chevronnée ayant besoin d'aide pour renforcer sa structure ou ses programmes antidopage.

7 Dans un tel cas, une OAD demeure entièrement responsable de toute non-conformité potentielle et de la correction de celle-ci. De plus, il appartient à l'AMA – et non au mentor – de confirmer si les mesures prises ont bel et bien corrigé les éventuelles non-conformités.

8 Annexe B, Article B.3.1(c).

Section 1 : Planification du projet de coopération

1.1 Facteurs de réussite clés

Pour assurer la réussite d'un projet de coopération, il faut d'abord mettre en place certains facteurs de réussite clés :

- **Responsabilité conjointe et volonté sincère** de tous les participants au projet de coopération. La coopération doit être profitable aux deux parties et ces dernières doivent apprendre l'une de l'autre. La détermination du besoin de coopération internationale dans les plans stratégiques et les plans annuels de chaque organisation renforcera le sentiment de responsabilité et viendra appuyer les efforts investis dans le projet. Une fois qu'elle s'est engagée à l'égard d'un projet de coopération et que le plan de projet est établi, l'OAD mentorée doit tout faire pour corriger ses problèmes de façon proactive et ne pas uniquement compter sur l'aide de l'OAD mentor.
- Comment réussir**

 - Faire les choses simplement
 - Établir des objectifs pratiques et mesurables
 - Susciter l'enthousiasme et l'engagement
 - Établir des échéances
 - Éliminer le facteur stress en rendant les tâches réalisables
- **La compréhension et l'appui du conseil et de la haute direction** sont essentiels à la réussite du projet de coopération. Toutes les parties doivent s'assurer que leur organe de supervision (p. ex., leur conseil) et les cadres supérieurs ont une solide compréhension du projet de coopération et reconnaissent son importance pour l'organisation, tout en offrant le soutien nécessaire pour que les OAD puissent assumer leurs responsabilités dans le cadre de la coopération.
 - **Appui gouvernemental aux ONAD** en matière de ressources et de facilitation, vouées spécifiquement au projet de coopération. Un tel appui peut être fourni par différentes entités gouvernementales (ministères des Sports, de la Culture, de l'Éducation, de la Santé, des Affaires étrangères, du Commerce international, du Développement international, etc.). Du financement doit être disponible pour toute la durée du projet, dans le cadre d'une portion expressément consacrée à ce dernier dans le budget de l'ONAD ou s'ajoutant à ce budget. Dans certains cas, le soutien du Mouvement sportif dans le pays, y compris du comité national olympique ou du comité paralympique, peut également aider. Des programmes de financement comme [le programme Erasmus+ de l'Union européenne](#) ou le [Fonds de l'UNESCO pour l'élimination du dopage dans le sport](#) peuvent également offrir des possibilités de financement.
 - **Appui des fédérations internationales** en matière de ressources et de facilitation, vouées spécifiquement au projet de coopération. S'il y a lieu, les FI devraient inclure la collaboration avec les OAD dans leurs objectifs stratégiques et allouer des fonds au développement de cet aspect. De plus, si un partenariat est conclu entre une FI et une ONAD, la FI peut envisager d'attribuer des mandats et des occasions de contrôle à l'ONAD.
 - **Un engagement continu** est essentiel à l'atteinte des objectifs établis. La mise en place de capacités antidopage est un travail de longue haleine. Le soutien de la haute direction doit être manifeste.
 - L'**AMA** peut s'avérer un important facilitateur, permettant ainsi au projet de progresser comme prévu. Son rôle de contributeur et de surveillance dans les projets de coopération permet aux parties de se concentrer sur le transfert des connaissances et de l'expérience, pendant qu'elle suit de près les progrès par rapport au plan de projet, en plus d'obtenir l'engagement des autorités (s'il y a lieu). L'AMA peut également faire la promotion de la coopération par le biais de ses canaux de communication.
 - **La planification et la gestion du projet**, y compris celles de résultats mesurables, sont indispensables pour que toutes les parties sachent quelle direction emprunter. L'adoption d'une approche pratique est recommandée, avec des résultats réalisables clairement définis. Tout le personnel doit être mis à contribution en tout temps pour renforcer l'engagement et faciliter l'apprentissage d'une manière adéquate.

- **Les différences en matière de culture, de sport et de langue** peuvent poser problème, mais aussi donner l'occasion à chaque partie d'approfondir sa connaissance de l'autre. Il faut tenir compte, s'il y a lieu, du défi de taille que peut représenter la langue de travail.
- Recours aux **médias traditionnels, aux médias sociaux et aux communications externes** pour faire connaître le projet et renforcer l'engagement des gouvernements, du Mouvement sportif, des sportifs et d'autres parties prenantes.
- La tenue de **grandes manifestations** donne aux OAD l'occasion de collaborer et d'acquérir les compétences nécessaires, notamment grâce à la formation et au partage de personnel. Les grandes manifestations sont également l'occasion de collaborer avec une Organisation responsable de grandes manifestations⁹ et de laisser un héritage qui perpétuera les bienfaits en matière de lutte au dopage pour le pays hôte/l'ONAD.

1.2 Recherche de partenaires potentiels

Il convient de coordonner les activités de coopération et de développement de façon à assurer l'efficacité du processus. En tant qu'organisme de réglementation mondial, l'AMA est bien placée pour le faire. Bien que la participation de l'AMA ne soit pas obligatoire, les OAD chevronnées désireuses d'aider les OAD en développement sont encouragées à communiquer avec elle et à lui fournir un maximum de renseignements :

- Les domaines pour lesquels elles désirent fournir leur aide;
- La liste d'experts disponibles et leur domaine d'expertise;
- Les fonds disponibles;
- Leurs capacités linguistiques;
- Un calendrier présentant les activités et les programmes de renforcement des capacités qui sont planifiés;
- Un point de contact central responsable du travail de développement dans son ensemble.

Pour assurer la cohérence et une utilisation optimale des ressources en fonction des priorités, l'AMA coordonne ses activités de coopération internationale à l'échelle mondiale. Cela comprend :

- Déterminer les OAD qui ont besoin d'assistance et dans quels domaines;
- Jumeler les OAD qui ont besoin d'assistance avec celles qui sont prêtes à aider;
- Gérer le groupe d'experts ou d'OAD prêts à aider;
- Maintenir une liste de contacts à jour pour les OAD;
- Repérer les tendances et les points communs en ce qui concerne les besoins de renforcement et de développement des capacités;
- Élaborer et mettre en commun des outils, des modèles et des lignes directrices pour les aspects clés des programmes;

⁹ Selon la définition du Code, les organisations responsables de grandes manifestations sont les associations continentales de comités nationaux olympiques et toute autre organisation internationale multisports qui servent d'organisation responsable pour une manifestation internationale, qu'elle soit continentale, régionale ou autre.

- Maintenir un calendrier présentant les activités et les programmes de renforcement des capacités et de formation des OAD.

Les stratégies internationales existantes de certaines OAD bien établies déterminent peut-être déjà les pays ou régions auxquels elles offriraient de l'aide dans le renforcement des capacités. Le cas échéant, les OAD devraient communiquer avec l'AMA, à titre de facilitatrice et d'organisme de réglementation, pour s'assurer qu'une aide peut être apportée tout en évitant les chevauchements avec d'autres projets de coopération en cours.

1.3 Sujets à envisager à des fins de coopération

Les sujets à inclure dans un projet de coopération sont illimités, ou presque.

Les OAD qui participent à ces projets en seront à des niveaux de développement différents. Certaines viendront à peine d'être établies, alors que d'autres auront déjà acquis beaucoup d'expertise. Certaines auront été déclarées non conformes au Code, alors que d'autres auront de la difficulté à satisfaire à ses exigences.

Voici une liste de sujets à envisager dans le cadre d'un projet de coopération, selon les résultats de l'évaluation d'avant-projet et les besoins établis pour les OAD. L'éducation antidopage doit être l'un des premiers éléments de discussion en vue d'une éventuelle coopération, car c'est un aspect fondamental de la protection du droit des sportifs de pratiquer un sport propre.

Formule gagnante pour tous

Ce programme sera évidemment utile au mentoré, qui profitera des connaissances et de l'expérience de l'organisation jouant le rôle de mentor.

Toutefois, cette démarche présente aussi des avantages pour le mentor. Le fait de donner des conseils sur ces enjeux dans une perspective éducative lui permettra également de revisiter ces éléments de base cruciaux dans sa propre organisation.

Leçon retenue : Souvent, lorsqu'une OAD mentorée approche une OAD **mentor**, la première demande porte sur le renforcement de son programme de contrôles ou la mise sur pied d'un programme concernant les renseignements et les enquêtes. Il se pourrait toutefois que le programme d'éducation nécessite d'importantes améliorations.

1.3.1 Cadre antidopage

Si une des parties commence à développer une organisation et des programmes antidopage, voici le plan d'action, les activités et les éléments habituels à envisager.

- Une ONAD bien établie et indépendante, selon les exigences d'indépendance opérationnelle énoncées dans le [Guide de l'AMA sur l'indépendance opérationnelle des ONAD en vertu du Code 2021 \(Guide sur l'indépendance opérationnelle des ONAD\)](#), disposant d'un cadre juridique adéquat et de ressources à long terme suffisantes, et ayant pleine compétence en matière de lutte contre le dopage dans son pays.
 - Déterminer le soutien nécessaire à long terme, et obtenir ce soutien de la part du gouvernement ou d'autres organisations publiques ou privées, au besoin.

Évaluation d'avant-projet

Il faut déterminer la situation de l'organisation et ses besoins avant de décider des éléments à inclure dans le projet.

- S'assurer que l'ONAD dispose du statut juridique, du budget et du mandat appropriés; p. ex., en vertu de la loi, d'une mesure législative, d'un décret gouvernemental ou d'un autre mécanisme juridique approprié.
- Déterminer la structure juridique de l'ONAD et s'assurer qu'elle respecte les exigences d'indépendance opérationnelle des ONAD.
- Définir la structure antidopage dans son ensemble, y compris la partie responsable de l'élaboration des règles antidopage et celle qui sera chargée de la planification et de la mise en œuvre des programmes antidopage selon le Code. Les deux doivent être indépendantes et compétentes, et ne pas avoir de conflits d'intérêts.
- Définir et lancer la coopération avec les organisations pertinentes, y compris les partenaires locaux et ceux qui sont liés au sport.
- Aider l'OAD mentorée à développer son organisation (ONAD ou FI¹⁰) :
 - Un organe de supervision¹¹ conforme aux exigences du Code et aux recommandations du Guide de l'AMA sur l'indépendance opérationnelle des ONAD.
 - Le dirigeant (opérationnel) de l'OAD (président [ou son équivalent]) habilité à prendre des décisions opérationnelles de manière indépendante.
 - Le personnel de gestion et d'exécution.
 - La compétence (administration, services juridiques, aspect médical, sport, finances, etc.).
 - Le recrutement, les capacités et le développement des capacités du personnel (y compris le personnel de bureau et le personnel de prélèvement d'échantillons).
 - L'indépendance et l'impartialité doivent être assurées. Aucun membre ou individu ne doit avoir de conflits d'intérêts¹², et des politiques en matière de conflits d'intérêts doivent être développées et mises en œuvre.
- Des règles antidopage conformes approuvées par l'AMA, adoptées et appliquées par les autorités pertinentes. Ces règles doivent pouvoir être appliquées à tous les sports dans le pays.
- Sauf en cas de délégation de pouvoir à une tierce partie, l'instance d'audition de première instance et l'instance d'appel doivent avoir la compétence requise et être indépendantes sur le plan opérationnel ou institutionnel, conformément au Code et au Standard international pour la gestion des résultats (SIGR).

Leçon retenue

Les résultats des projets de coopération précédents démontrent que la coopération entre une OAD mentor et une OAD mentorée :

- a contribué à l'établissement d'une structure claire pour l'OAD et à la définition des rôles et responsabilités de l'organe de supervision et de l'organe exécutif, y compris le personnel;
-

¹⁰ Les FI doivent également tenir compte de tous les aspects qui s'appliquent à elles.

¹¹ Un organe de supervision réunissant plusieurs partenaires ayant un intérêt pour la protection du sport propre peut être mis sur pied au sein d'une ONAD afin de superviser les activités de celle-ci. Son titre doit refléter cette fonction de supervision; par exemple, « le Conseil », « le conseil de surveillance », « le conseil consultatif ». Cependant, il demeure essentiel pour préserver l'indépendance opérationnelle de l'ONAD que cet organe ne joue aucun rôle dans les activités opérationnelles de l'ONAD, surtout si on retrouve parmi ses membres des représentants du Mouvement sportif ou du gouvernement. Par conséquent, les organes de direction (opérationnels) et de supervision doivent être clairement distincts au sein de l'ONAD, et les documents réglementaires doivent décrire clairement leurs rôles respectifs. Une telle séparation des pouvoirs accroît l'indépendance opérationnelle en plus de favoriser une bonne gouvernance. Les exigences et recommandations relatives à la composition et au rôle d'un organe de supervision sont définies dans le Guide sur l'indépendance opérationnelle des ONAD.

¹² Article 20.1.5 du Code

- a développé les capacités et compétences du personnel de l’OAD, y compris le personnel de prélèvement d’échantillons;
- a permis à l’OAD mentorée d’accéder à la propriété intellectuelle de l’OAD mentor, lui permettant de gagner du temps et de s’inspirer des meilleures pratiques de celle-ci.

1.3.2 Programmes antidopage

L’OAD mentor et l’OAD mentorée doivent définir les besoins de développement du programme antidopage de cette dernière au moyen des outils d’évaluation disponibles, dont les résultats du programme de supervision de la conformité de l’AMA (p. ex., le questionnaire sur la conformité au Code ou le Rapport d’action corrective)¹³.

Le programme de développement doit viser l’établissement d’un programme antidopage fonctionnel pour assurer la conformité au Code. Il doit prévoir des outils d’éducation, tous les aspects du contrôle du dopage, un volet sur les renseignements et les enquêtes, les autorisations d’usage à des fins thérapeutiques (AUT) et la gestion des résultats. Il s’agit en outre de s’assurer que l’OAD dispose d’un cadre juridique, d’une structure appropriée et des ressources adéquates pour mettre en œuvre des programmes antidopage durables, et aussi de définir et de développer les activités de base, y compris un plan d’action annuel traitant des éléments suivants :

- Un plan et des programmes d’éducation (il est possible d’utiliser les outils éducatifs de l’AMA)¹⁴.
- Une évaluation des risques, un plan de répartition des contrôles, y compris l’application du Document Technique pour les analyses spécifiques par sport (DTASS), un groupe cible de sportifs soumis aux contrôles et un registre de localisation, le Passeport biologique de l’athlète, et le contrôle du dopage (y compris le personnel, l’équipement, les documents et un ensemble minimum de descriptions de processus nécessaires au respect des exigences de conformité).
- L’accès à des laboratoires accrédités par l’AMA, un programme ou une politique de conservation à long terme des échantillons et le transport des échantillons.
- Les renseignements et les enquêtes, une expertise juridique et la coopération avec les forces de l’ordre et d’autres OAD.

Avantages mutuels

Les avantages mutuels de la coopération sont évidents pour les deux organisations qui se penchent sur les problèmes dans le but d’améliorer les systèmes existants. En effet, les parties concernées peuvent s’échanger le rôle de mentoré et de mentor d’un domaine à l’autre, selon leurs connaissances et leur expérience respectives.

¹³ Conformément à l’article 6.2.4 du SICCS, une OAD peut demander l’assistance d’une autre OAD pour atteindre la pleine conformité au Code. L’AMA aidera les signataires à établir un tel partenariat. Une OAD peut aussi désigner un tiers pour exécuter des activités antidopage en son nom. Toutefois, conformément à l’article 20 du Code et à l’article 8.4.3 du SICCS, l’OAD qui délègue reste en tout temps pleinement responsable de toute irrégularité pouvant en résulter.

¹⁴ Plate-forme d’éducation et d’apprentissage antidopage

- Un processus de gestion des résultats, y compris l'instance d'audition de première instance et l'instance d'appel, conformément aux exigences du SIGR.
- Sauf délégation de pouvoir à une tierce partie, établir un programme d'AUT et un comité d'autorisation d'usage à des fins thérapeutiques (CAUT) ayant les compétences requises, telles qu'énoncées dans le Standard international pour les AUT (SIAUT).

1.3.3 Adoption de pratiques exemplaires

Il est possible que certaines OAD qui auront déjà mis en place les éléments de base cherchent à parfaire leurs connaissances et leurs compétences. Une coopération de ce type est utile aux deux organisations. Les éléments habituels à inclure dans les projets de coopération de cette nature doivent être déterminés et formulés dans la stratégie de chaque OAD et dans leurs plans respectifs pour les années à venir, et peuvent comprendre ce qui suit :

- Évaluation des risques
- Groupe cible de sportifs soumis aux contrôles et localisation
- Plan de répartition des contrôles (PRC) et DTASS
- Contrôles ciblés
- Passeports biologiques de l'athlète (PBA)
- Renseignements et enquêtes
- Systèmes d'alerte
- Plan d'éducation et système des éducateurs
- Éducation liée à une manifestation et basée sur des valeurs
- Gestion des résultats
- Confidentialité des données
- Coopération internationale
- Médias traditionnels, médias sociaux et communications externes
- Bonne gouvernance, organisation solide et personnel de qualité
- Renforcement de l'appui nécessaire (politique, financier, etc.) de la part du gouvernement et des organisations sportives
- Optimisation de l'organisation, des capacités et des compétences
- Intégration de systèmes de gestion de la qualité
- Échange d'informations

1.3.4 Financement et ressources

Le financement du projet peut poser problème, car les OAD ne disposent pas toujours des ressources nécessaires dans leur budget courant. Les deux OAD participantes auront peut-être besoin d'un financement supplémentaire.

- De façon générale, le financement requis est lié aux éléments suivants :

- Frais de déplacement et de réunion (de deux à trois réunions par année environ, selon les besoins. Cependant, on peut envisager la tenue de réunions virtuelles régulières).
- La planification et l'organisation du projet nécessitent au moins une personne attirée par OAD. Les OAD doivent donner à ces personnes les moyens de mettre en œuvre le projet avec efficacité. Par souci de continuité, il serait préférable que l'ONAD mentorée et l'ONAD mentor ne remplacent pas leurs chefs de projet respectifs pendant la durée de la collaboration, et qu'elles les appuient et les encouragent à mener le projet à terme.

Leçon retenue

Remplacement fréquent du chef de projet : Dans le cadre de certains partenariats, les chefs de projet ont été remplacés trop fréquemment, et ce, sans que l'OAD partenaire en soit avisée. Cette rotation de personnel a une incidence négative sur la progression et sur la coopération elle-même. Pour que le projet de collaboration des OAD soit efficace et durable, l'ONAD mentor et l'ONAD mentorée doivent éviter de remplacer leur chef de projet avant la fin du projet.

Lorsqu'on sait à l'avance qu'un chef de projet devra être remplacé (p. ex., la personne quitte l'organisation), son successeur doit être intégré au projet suffisamment tôt dans le processus pour qu'il puisse se familiariser avec l'OAD mentorée et avec le plan de projet.

- Les tâches de planification et d'organisation liées à l'élaboration des systèmes et des procédures nécessitent au moins une personne attirée travaillant au sein de l'OAD où sont créés les systèmes. Le délai à prévoir dépend de la complexité des systèmes en question.
- Les ressources financières peuvent provenir d'autres sources, selon ce que les deux OAD auront déterminé.
- Gouvernements (ministères des Sports, de la Culture, de la Jeunesse, de l'Éducation, des Affaires étrangères, du Commerce international, du Développement international et autres ministères ou institutions gouvernementales pertinents).
 - Commanditaires, organisations sportives nationales et FI intéressées (des partenaires influents et importants, car leur appui à un sport propre pourrait leur être profitable).
 - L'UNESCO¹⁵, grâce au Fonds pour l'élimination du dopage dans le sport (Fonds volontaire), dispose d'un financement limité pour les projets liés à l'élaboration de politiques, au renforcement des capacités et à l'éducation.
 - On peut envisager le recours au Programme de financement Erasmus+ de l'Union européenne si les OAD répondent aux critères de financement.
 - Suivant le contenu et la complexité de la coopération, une OAD devra peut-être facturer l'autre pour couvrir les frais réels associés à certains projets. On peut dire qu'il y a partage des frais si une OAD planifie et organise le projet, ou encore si elle demande à son personnel de fournir des conseils spécialisés. Ceci doit être discuté et convenu par les OAD dans le contexte du projet de coopération.

¹⁵ Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture

Le temps et l'engagement du personnel constituent la ressource la plus importante au sein de chaque organisation. Pour lancer ce type de projet de coopération, il faut avoir l'aval de la direction et une bonne idée des ressources humaines requises.

Nous recommandons l'affectation d'au moins une personne qualifiée pour mener à bien le projet au sein de l'organisation. Cette personne doit pouvoir communiquer directement avec la haute direction de l'organisation.

Les organisations qui envisagent de participer à un projet à titre de mentor devraient faire appel aux autres membres de leur personnel selon les besoins. Ainsi, le temps et les efforts qu'elles consacreront au projet se limiteront aux heures nécessaires à la préparation et à la présentation des sujets relevant de leurs connaissances, de leur expertise et de leur expérience. La participation du personnel au projet devrait susciter de l'enthousiasme et de l'intérêt pour le projet et ses résultats.

Les occasions de perfectionnement du personnel de l'organisation mentor (p. ex., compétences en matière de présentation, gestion de projet, collaboration avec des partenaires internationaux) doivent être explorées. C'est un bon moyen de maintenir l'adhésion au projet de coopération au sein d'une organisation.

Les organisations qui envisagent de participer à un projet à titre de mentorée, quant à elles, devraient prévoir le temps que leur personnel devra consacrer aux aspects et problèmes à traiter dans le cadre du projet de coopération.

Section 2 : Mise en œuvre

2.1 Protocole d'entente

Un protocole d'entente peut être conclu pour officialiser l'appui au projet. Il doit préciser l'objet, la portée et les buts de la coopération, ainsi que les responsabilités des parties (y compris à l'égard des coûts). Il doit aussi donner un aperçu de la coopération et des tâches connexes, de même que de la durée du projet.

Il doit mentionner le plan de projet, que l'on pourra modifier, au besoin.

Étant donné que le projet repose sur l'engagement et la bonne volonté, il y a peu à gagner de son éventuel échec. On peut donc limiter les conséquences juridiques au strict minimum.

L'AMA peut participer aux projets de coopération structurés et informels à des fins de supervision et pour veiller à ce que les attentes énoncées dans le Code et les Standards internationaux soient bien comprises et mises en œuvre.

Un modèle de protocole d'entente OAD-OAD est présenté à l'**Annexe A**. Cependant, chaque OAD devra déterminer la meilleure approche, y compris le format du protocole d'entente, qui doit le signer, et si des ententes supplémentaires sont nécessaires pour remplir les exigences légales (souvent à l'égard des finances).

Portée d'un protocole d'entente

- Objectif
- Buts du projet
- Méthodes et avancement du projet
- Engagement de chaque partie
- Groupe directeur et suivi
- Durée du projet
- Langue
- Coûts
- Confidentialité
- Durée et fin
- Indemnisation et responsabilité
- Lois applicables et règlement des différends

2.1.1 Équipe de projet

Chaque partenaire qui participe au projet de coopération doit former une équipe de projet. Il doit aussi déterminer le mode de fonctionnement en interne et avec les autres partenaires de chacune des OAD faisant partie du projet. L'équipe de projet doit être petite et souple afin d'assurer des canaux de communication clairs et une exécution efficace.

Habituellement, une équipe de projet se compose d'un chef de projet et de membres responsables des différentes disciplines énumérées pour chaque élément établi dans le plan de projet. Les responsabilités suivantes doivent être attribuées :

- Responsabilité générale du projet et de son achèvement;
- Communication avec l'autre partie;
- Progression du projet selon le plan;
- Planification exhaustive des sujets et de leur traitement selon le plan de projet.

2.1.2 Groupe directeur du projet

Idéalement, on mettra sur pied un groupe directeur chargé de la supervision et de la réalisation des activités planifiées. Les chefs de projet et le dirigeant (ou son équivalent) de chaque organisation doivent faire partie du groupe directeur. Un représentant de l'AMA peut également en faire partie, selon la portée du projet de coopération.

Outre le groupe directeur, l'OAD mentor peut envisager la mise sur pied d'un groupe de travail interne composé de membres du personnel provenant de chaque élément de programme (p. ex., évaluation des risques, PRC, AUT, PBA, renseignement et enquêtes, gestion des risques, éducation, structure, organisation, etc.)

Surtout, le projet doit être présenté au sein de l'organisation comme une tâche importante, et non secondaire. Lorsqu'un groupe de travail est organisé, l'OAD mentor doit s'efforcer de motiver du mieux qu'elle peut les personnes concernées.

2.1.3 Coûts

Les parties doivent s'entendre au préalable sur les coûts associés au projet.

L'OAD mentorée doit s'assurer de disposer d'un financement adéquat pendant toute la durée du projet afin d'en assurer le déroulement selon le plan. Les parties devraient aborder la question des coûts juste avant de définir les grandes lignes d'un éventuel projet de coopération.

Le coût total du projet doit être établi dans le protocole d'entente. Toute modification apportée au budget doit être convenue par les parties, et le protocole d'entente modifié en conséquence.

2.2 Plan de projet

Il faut élaborer un plan de projet et y inclure toutes les tâches à exécuter. Ce document doit constituer l'outil de travail du projet. Un exemple de plan de projet est fourni à l'**Annexe B**.

Il convient d'utiliser le plan pendant toute la durée du projet afin que l'équipe de projet en suive les étapes jusqu'à l'achèvement de toutes les tâches prévues.

Le plan de projet doit comprendre des objectifs pour chaque tâche. Ainsi, l'équipe sera en mesure de déterminer si ces objectifs ont été atteints.

Afin qu'on puisse préparer un plan de projet adéquat, l'OAD mentorée doit présenter à l'OAD mentor un résumé exhaustif de sa structure, de son cadre juridique et de ses programmes antidopage.

Habituellement, un plan de projet doit préciser les éléments suivants :

– **Référence au protocole d'entente avec ses buts et sa portée**

- Les buts généraux des tâches à accomplir doivent être succincts et précis, et servir de principes directeurs aux équipes de projet.
- La portée doit aussi faire l'objet d'une description claire et brève, qui permettra aux équipes de projet de comprendre le cadre dans lequel elles travailleront et les limites de leurs tâches.

– **Responsabilités des parties**

- Les équipes de projet doivent comprendre les responsabilités de chacun pour pouvoir travailler dans des conditions que tous saisissent et qui facilitent la communication.

But et objectif – exemple

L'OAD a comme **but** d'exercer ses activités en respectant le Code et d'améliorer ses pratiques d'ici la fin de AAAA.

L'**objectif 1** consiste à doter l'OAD « d'une structure, d'un mécanisme de financement et d'un cadre juridique » d'ici le milieu de AAAA.

L'**objectif 2** consiste à effectuer une analyse des risques et à mettre en place un plan de répartition des contrôles d'ici la fin de AAAA.

L'**objectif 3** consiste à élaborer un programme d'éducation d'ici la fin de AAAA.

– Objectifs

- Les objectifs doivent être déterminés en fonction des buts et être étroitement liés aux tâches à accomplir.
- Il doit y avoir au minimum un objectif par tâche.
- Les objectifs doivent être conformes à la méthode SMART.

Objectifs SMART

- Spécifiques
- Mesurables
- Appropriés
- Réalistes
- Temporels

– Composition et responsabilités de l'équipe de projet

- Tous les membres de l'équipe de projet doivent comprendre ce qu'on attend d'eux (temps et travail) et savoir de qui ils relèvent.
- Des membres du personnel pourraient être affectés à différents objectifs et à différentes tâches, ce qui chasserait toute ambiguïté sur le travail qu'ils ont à accomplir, le moment où ils doivent le faire et la manière dont ils doivent s'y prendre.

– Description du projet

- La description du projet doit préciser divers points quant à l'administration du projet, notamment les réunions de projet, les périodes de travail intermédiaires ainsi que les conseils et l'assistance.

2.3 Réunions et jalons de projet

- **Les réunions de projet** doivent avoir lieu dans les bureaux des deux organisations ou en mode virtuel. Le contenu et l'objet de chaque réunion doivent être décrits, ainsi que la fréquence des réunions. Nous recommandons deux ou trois réunions par année. Chaque réunion doit comprendre une période pour faire le point, durant laquelle chaque partie pourra fournir les informations les plus récentes au sein de l'organisation dans le domaine de la lutte contre le dopage. Chaque réunion devrait également comporter un aspect culturel qui permettra aux équipes de projet de comprendre la culture de l'autre équipe.

Dans la plupart des cas, l'OAD mentorée dispose de ressources limitées et, par conséquent, la plupart des réunions devraient se tenir dans ses bureaux. Toutefois, on recommande qu'au moins une réunion ait lieu dans les bureaux de l'OAD mentor pour améliorer l'expérience d'apprentissage globale. Le cas échéant, l'OAD mentorée doit s'assurer d'y dépêcher les personnes appropriées en fonction des objectifs d'apprentissage définis.

Pendant la planification des réunions, l'OAD mentor et l'OAD mentorée doivent déterminer quelles tâches justifient des réunions en personne et dans quels cas le recours aux outils virtuels suffira. Elles devraient toutefois envisager des réunions en personne régulières, peut-être une ou deux fois par année, afin de renforcer la confiance et la compréhension mutuelle.

Afin de contribuer au succès de la collaboration, que ce soit pendant ou après le partenariat, l'OAD mentor peut inviter à ses bureaux le chef de projet de l'OAD mentorée et un représentant du gouvernement responsable de la politique antidopage. Cela peut aider à obtenir le soutien requis et faciliter les efforts et l'engagement à se conformer au Code et aux Standards internationaux.

Leçon retenue

Infrastructure instable : Dans certains pays, la connexion Internet peut être instable, ou encore des programmes ou des applications ne sont pas pris en charge (et donc ne fonctionnent pas), ce qui peut nuire aux vidéoconférences et, souvent, devenir une source de frustration et de perte de temps et d'efforts de part et d'autre. Les parties doivent travailler ensemble pour trouver des solutions lors de telles communications virtuelles.

- On entend par **périodes de travail intermédiaires** les périodes entre chaque réunion de projet. À la fin de chaque réunion, il faut déterminer les tâches à effectuer durant la période de travail intermédiaire. Il est important que les équipes de projet indiquent clairement les tâches, les résultats à obtenir et les activités à terminer avant la prochaine réunion. C'est également l'occasion de clarifier la question des conseils et de l'assistance pour que tous les membres des équipes de projet sachent ce qu'on attend d'eux pendant la période intermédiaire.

Leçon retenue

Communication passive : Les OAD mentorées doivent être des partenaires actifs dans le projet. Elles doivent poser des questions et demander des renseignements, et non pas se contenter d'accepter les conseils de l'OAD mentor. Cela aidera l'OAD mentor à comprendre les besoins de l'OAD mentorée et à prévoir d'autres mesures pour la soutenir.

- **Ressources et matériel antidopage.** Pour atteindre les objectifs définis dans le plan de projet, une OAD mentorée pourrait devoir préparer divers documents et ressources antidopage. On recommande aux OAD d'utiliser les ressources et modèles disponibles sur la plateforme d'éducation et d'apprentissage antidopage (ADEL) de l'AMA, offerte dans le cadre du Programme de soutien aux signataires pour la mise en œuvre du Code (CISP). L'OAD mentor peut également mettre ses propres ressources et documents à la disposition de l'OAD mentorée, y compris ses documents de formation sur le prélèvement d'échantillons, ses procédures opérationnelles de contrôle du dopage et ses documents éducatifs.
- Les échanges de personnel permettent à des personnes ayant une formation, une expérience et des fonctions semblables de discuter des défis et des enjeux associés à des sujets particuliers. De tels échanges pourraient être envisagés pour le personnel de contrôle du dopage, les enquêteurs et les planificateurs des contrôles, et peuvent inclure le détachement de membres du personnel entre les OAD (tout en respectant les exigences d'indépendance opérationnelle de l'ONAD dans les cas où une FI ou une Organisation responsables de grandes manifestations participe à la collaboration).

Échéanciers et jalons. Les échéanciers doivent comprendre l'ensemble des sujets et des activités à traiter durant la période couverte par le protocole d'entente. Ils doivent préciser des jalons pour chacune des activités principales à réaliser. Un protocole d'entente dure habituellement trois ans, soit le temps nécessaire aux équipes de projet pour bien se connaître et travailler ensemble efficacement. Si le but principal de la coopération est de corriger les irrégularités relevées à l'égard du Code ou des Standards internationaux, les échéanciers pourraient devoir être adaptés à ceux définis dans le SICCS¹⁶.

¹⁶ Généralement trois mois pour les irrégularités critiques, six mois pour les irrégularités de haute priorité, et neuf mois pour les irrégularités générales. Les catégories d'irrégularités et de non-conformités sont définies à l'Annexe A du SICCS.

Section 3 : Rapports

3.1 Rapports sur les progrès

Un rapport faisant état des progrès doit être rédigé le plus rapidement possible après chaque réunion. Il doit contenir les progrès réalisés depuis la dernière réunion et ceux à réaliser avant la prochaine réunion. Le rapport sur les progrès doit être préparé par l'OAD mentorée, car cela facilitera les progrès de celle-ci.

3.2 Rapport de projet

À la fin d'un projet de coopération OAD-OAD, les parties sont encouragées à publier un résumé des résultats et des défis liés au partenariat. Dans le cas des projets de coopération auxquels l'AMA a participé, celle-ci peut publier un tel rapport, avec l'autorisation de tous les partenaires.

Les deux OAD peuvent aussi publier les résultats de la collaboration sur leurs sites Web respectifs et sur les médias sociaux.

Une fois le plan de projet terminé, les OAD peuvent décider de prolonger leur collaboration, éventuellement par la signature d'un nouveau protocole d'entente; on encourage également la poursuite de la collaboration par la réalisation de contrôles réciproques et le partage de renseignements et d'expériences.

Modèles

- Annexe A. Protocole d'entente (OAD-OAD)
- Annexe B. Plan de projet