



PLAN STRATÉGIQUE 2011–2016

AGENCE  
MONDIALE  
ANTIDOPAGE



## SOMMAIRE

I. Avant-propos	3
II. Vision, mission et valeurs	4
III. Résumé des objectifs stratégiques	5
IV. Objectifs stratégiques 1 à 8	6–17





## I. AVANT-PROPOS

Officiellement créée en novembre 1999, l'Agence mondiale antidopage (AMA) est issue d'une collaboration entre le Mouvement sportif et les gouvernements. Elle a pour mission de promouvoir et de coordonner la campagne harmonisée contre le dopage dans le sport dans le monde entier.

Le Plan stratégique (Plan) initial de l'AMA a été rédigé en 2001 et révisé en 2004 et en 2007. Cette révision de 2011 harmonise les activités et les ressources pour les cinq prochaines années.

Ce Plan comprend huit objectifs stratégiques basés sur le Code mondial antidopage (Code), le contexte actuel et les tendances émergentes des activités antidopage, ainsi que la gouvernance et les activités opérationnelles de l'AMA. Le Plan souligne des objectifs clés, ainsi que des stratégies, des programmes et des indicateurs de performances importants pour orienter la direction stratégique de l'AMA et lui permettre, ainsi qu'à ses partenaires, d'évaluer son efficacité.

Le dopage dans le sport résulte d'une combinaison de facteurs individuels, culturels, sociétaux et physiologiques. La prévention du dopage dans le sport doit se fonder sur une compréhension claire de la nature complexe du problème et de la vaste combinaison de stratégies nécessaires pour le résoudre. Le Plan prend ces aspects en compte.

Le Code constitue le cadre de base pour le travail de l'AMA : « Protéger le droit fondamental des sportifs de participer à des activités sportives exemptes de dopage, promouvoir la santé et garantir ainsi aux sportifs du monde entier l'équité et l'égalité dans le sport. » En outre, l'environnement actuel et les tendances émergentes dans les domaines de l'éducation, de la science, de la médecine, du trafic international de substances dopantes et des enquêtes fournissent le contexte des objectifs et des stratégies du Plan. Des ententes de collaboration et des partenariats avec les partenaires internationaux, comme l'Organisation internationale de police criminelle (INTERPOL), l'*International Laboratory Accreditation Cooperation* (ILAC) et la Fédération internationale de l'industrie du médicament (FIIM), ainsi que d'autres organismes gouvernementaux, viennent appuyer l'AMA dans cet environnement.

Par son travail et la réalisation de ses objectifs stratégiques, l'AMA vise :

- la préservation de l'intégrité et de la valeur du sport et de la jeunesse;
- la promotion active de la philosophie de « terrain de jeu équitable »;
- une action indépendante et professionnelle, sans parti pris ni influence.

*« L'AMA s'est engagé à protéger les droits des sportifs «propres», ou le travail acharné et le talent sont reconnus à juste titre où les tricheurs sont démasqués. Le sport exempt de dopage est fondamental de toute société saine et il est le meilleur exemple à donner aux futures générations de sportifs. »*

- John Fahey AC, président de l'AMA



## II. VISION, MISSION ET VALEURS

### **Vision :**

Un monde où tous les sportifs évoluent dans un environnement sans dopage.

### **Mission :**

Mener une campagne mondiale pour un sport sans dopage en collaboration avec nos partenaires.

### **Valeurs de base :**

#### **Indépendance**

- Nous sommes impartiaux, objectifs, équitables et réfléchis.
- Nous évitons les influences indues et les conflits d'intérêts susceptibles d'affecter notre indépendance et l'impartialité de notre jugement.

#### **Approche éthique**

- Nous menons nos activités selon les normes les plus élevées du comportement éthique.
- Nous élaborons des règles de conduite, des procédures et des pratiques qui reflètent la justice, l'équité et l'intégrité.

#### **Responsabilité**

- Nous sommes en tous points responsables devant nos organismes de financement.
- Nous menons nos activités conformément aux principes de transparence, de rentabilité et d'imputabilité.

#### **Professionalisme**

- Nous adoptons une attitude professionnelle dans notre action pour l'AMA et en son nom.

#### **Bonnes pratiques**

- Nous comparons les méthodes et appliquons les normes de bonnes pratiques dans l'ensemble de nos activités.

#### **Innovation**

- Nous élaborons des solutions innovantes et pratiques pour aider les pays et les organisations sportives à mettre en place et à observer le Code.

#### **Intégrité**

- Nous agissons à titre de gardien des valeurs et de l'esprit du Code.

#### **Respect**

- Nous respectons les droits et l'intégrité des sportifs «propres».



## III. RÉSUMÉ DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Le Plan de l'AMA comprend huit objectifs stratégiques :

1. Fournir un leadership global pour les questions actuelles et émergentes et dans la communication de stratégies et de programmes efficaces dans la campagne pour un sport sans dopage.
2. Faire en sorte que toutes les organisations antidopage et toutes les organisations sportives internationales respectent le Code afin d'honorer les droits des sportifs «propres» et de maintenir l'intégrité du sport.
3. Susciter la participation universelle des autorités publiques et des dirigeants du secteur public à la campagne contre le dopage dans le sport et, en particulier, encourager l'adoption de lois nationales permettant la transmission des preuves recueillies lors des enquêtes privées et publiques des organismes concernés.
4. Promouvoir un cadre international pour des programmes éducatifs diffusant les valeurs du sport sans dopage.
5. Promouvoir la sensibilisation générale aux aspects éthiques et aux conséquences à la santé, juridiques et sociales du dopage afin que les partenaires utilisent ces connaissances dans leurs relations avec les sportifs et dans leur action éducative, dans le but de prévenir le dopage et de protéger la santé des sportifs et l'intégrité du sport.
6. Mettre en œuvre un programme et un cadre international de recherche scientifique et créer un réseau international de spécialistes pour observer et anticiper les tendances de la science du dopage et promouvoir activement le résultat de recherche par l'élaboration, l'amélioration et l'application efficace de méthodes de détection.
7. Réaliser, diriger et soutenir la supervision des laboratoires antidopage accrédités de sorte que leur rendement corresponde aux standards internationaux.
8. Être un organisme respecté dont la gouvernance et les normes de fonctionnement reflètent les bonnes pratiques internationales.

Les objectifs stratégiques correspondent aux attentes des partenaires de l'AMA. Ils constituent le fondement du Plan stratégique, qui vient lui-même appuyer le plan de fonctionnement annuel et le budget opérationnel.



## IV. OBJECTIFS STRATÉGIQUES

### **1<sup>e</sup> objectif**

**Fournir un leadership global pour les questions actuelles et émergentes et dans la communication de stratégies et de programmes efficaces dans la campagne pour un sport sans dopage.**

#### **Résultat**

L'AMA est reconnue par la communauté internationale comme l'autorité et la « tête pensante » de la campagne contre le dopage dans le sport sous toutes ses formes.

#### **Stratégies**

1. Élaborer et réaliser une stratégie de communication pour promouvoir et faire valoir le rôle de l'AMA, sa vision, ses valeurs, ses initiatives stratégiques et les progrès de la campagne pour un sport sans dopage.
  - a. Veiller à la qualité de la participation et de la représentation de l'AMA lors de manifestations afin qu'elle livre ses messages et de faire connaître son rôle directeur dans la campagne pour un sport sans dopage.
  - b. Maintenir un environnement qui encourage la communication bidirectionnelle avec les partenaires au moyen d'outils et de technologies appropriés.
2. Continuer la publication de documents techniques, d'information sur les bonnes pratiques et d'autres documents antidopage et obtenir la participation de sportifs « propres » dans tous les programmes et toutes les activités.
  - a. Colliger l'information provenant de travaux de recherche fiables et portant sur la campagne contre le dopage dans le sport et la diffuser auprès des partenaires et du grand public.
  - b. Appuyer les partenaires dans la réalisation des activités antidopage destinées aux sportifs en faisant connaître les bonnes pratiques et en transmettant l'information pertinente.
3. Poursuivre la formation d'alliances stratégiques pour accroître les possibilités, les connaissances et la compétence en matière de lutte antidopage.

#### **Indicateurs de performance**

1. Évaluation de l'efficacité du plan de communication de l'AMA relativement à chacun de ses objectifs stratégiques, intégrant les ressources et les méthodes. Évaluation avant le 30 juin 2012 et améliorations avant le 31 décembre 2012.
2. Harmonisation annuelle des activités médias aux priorités de l'Agence, tenant compte des objectifs de couverture mondiale et des objectifs relatifs aux événements.



3. Colliger les résultats de recherche spécialisée et d'autres éléments probants et diffusion aux partenaires, dans des revues spécialisées et des publications de l'AMA. Révision annuelle du processus afin d'accroître l'expansion du réseau.
4. Production annuelle et promotion mondiale d'articles de fond à publier dans des revues spécialisées ainsi que des articles portant des messages de l'AMA pour publication dans les principaux quotidiens ou magazines (en ligne et papier).
5. Présentation d'exposés et représentation de l'AMA lors de manifestations afin de livrer ses messages et de faire connaître son rôle directeur dans la campagne antidopage – présentation d'un minimum de 24 exposés chaque année, selon les priorités établies par le directeur général.
6. Organisation d'un minimum de deux forums antidopage par année.





## **2<sup>e</sup> objectif**

**Faire en sorte que toutes les organisations antidopage et toutes les organisations sportives internationales respectent le Code afin d'honorer les droits des sportifs « propres » et de maintenir l'intégrité du sport.**

### **Résultat**

Tous les programmes antidopage respectent le Code intégralement.

### **Stratégies**

1. Poursuivre la coordination et la gestion de l'évolution et des améliorations du Code en consultation avec les partenaires.
  - a. Poursuivre le suivi de l'évolution de la jurisprudence du Tribunal arbitral du sport (TAS) à la suite des appels et des autres audiences pertinentes.
2. Poursuivre la surveillance (quotidienne et substantielle) de l'application et du respect du Code par les partenaires et rendre compte au conseil de l'Agence de la progression constatée.
  - a. Pour assurer l'application constante, équitable et intégrale du Code et de ses règles harmonisées.
3. Poursuivre l'élaboration et la promotion de programmes informant les organisations antidopage et sportives, ainsi que les sportifs, de leurs responsabilités en vertu du Code.
  - a. Poursuivre la définition et la diffusion des bonnes pratiques en matière de politiques, programmes, activités et recherches antidopage.
  - b. Encourager, aider, soutenir et impliquer toutes les organisations antidopage et sportives dans l'élaboration et l'application de leurs programmes antidopage, en insistant sur la qualité.
4. Encourager le développement durable et l'autonomie à long terme des organisations régionales antidopage (ORAD).
5. Superviser le développement et l'amélioration continue du système ADAMS et veiller à ce qu'il demeure fonctionnel, convivial et conforme aux réglementations et les bonnes pratiques en matière de protection des données.
  - a. Enrichir, consolider et promouvoir la formation à l'utilisation d'ADAMS et son programme de mise en service afin d'en assurer l'utilisation par toutes les organisations sportives internationales et toutes les organisations antidopage.
6. Continuer d'encourager les ligues sportives professionnelles du monde entier à s'engager dans des programmes respectant le Code.





7. Poursuivre l'administration du programme de contrôles hors compétition jusqu'à ce que toutes les Fédérations internationales sont conformes au Code.

## Indicateurs de performance

1. Rapport au Comité exécutif sur le respect et l'application du Code par les partenaires (tous les deux ans). Rapports intermédiaires trois fois par année.
2. Évaluation annuelle de l'efficacité et de la qualité des programmes antidopage pour rappeler aux partenaires leurs responsabilités et les bonnes pratiques.
3. Vérification active des conclusions et sanctions émises par le TAS ou par des auditions et, s'il y a lieu, appel des conclusions et sanctions ne respectant pas le Code.
4. Surveillance active de chaque ORAD pour s'assurer qu'elle réalise chaque année les objectifs convenus.
5. Révision annuelle du programme ADAMS, pour s'assurer de la réalisation des objectifs de l'AMA et pour déceler les écarts et les éléments à améliorer, y compris en ce qui concerne les investissements, les améliorations et les nouvelles stratégies.
6. Élaboration des méthodes d'évaluation adoptées par le Comité exécutif et diffusion à la communauté antidopage en vue de l'évaluation de la conformité.





## **3<sup>e</sup> objectif**

**Susciter la participation universelle des autorités publiques et des dirigeants du secteur public à la campagne contre le dopage dans le sport et, en particulier, encourager l'adoption de lois nationales permettant la transmission des preuves recueillies lors des enquêtes privées et publiques des organismes concernés.**

### **Résultat**

Tous les gouvernements s'engagent activement dans la campagne pour un sport sans dopage dans tous les domaines clés d'influence, notamment l'éducation, la recherche scientifique et les programmes de santé publique, et par la promulgation de règles et de règlements permettant les enquêtes sur le dopage et autorisant les autorités à imposer des sanctions.

### **Stratégies**

1. Collaborer avec l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) et avec la Conférence des parties pour encourager tous les pays à ratifier la Convention internationale de l'UNESCO contre le dopage dans le sport (Convention de l'UNESCO) et à assumer les responsabilités qui en découlent.
2. Travailler avec chaque pays pour encourager la mise en place de lois et règlements pertinents et, s'il y a lieu, pour aider les gouvernements à élaborer leurs cadres législatifs de façon à assurer leur conformité au Code, tant sur le plan national que régional.
3. Inciter les gouvernements à adopter des lois appuyant le Code, en particulier en ce qui concerne les problèmes de trafic et de distribution de substances dopantes interdites.
4. Faciliter l'intégration des programmes antidopage aux programmes gouvernementaux par des projets d'éducation, de recherche scientifique, de santé publique et autres.
5. Élaborer des règles et des protocoles modèles à l'intention des autorités publiques et sportives pour coordonner les activités d'enquêtes antidopage et l'échange d'information.
6. S'assurer que chaque pays dispose d'un programme antidopage conforme au Code, soit par l'entremise d'une agence nationale antidopage, soit par la participation à un programme régional.
7. Collaborer avec INTERPOL et avec d'autres organismes internationaux d'application des lois pour assurer l'échange d'information et de preuves.
8. Veiller à ce que chaque pays maintienne son engagement dans la lutte antidopage en s'acquittant de ses obligations financières envers l'AMA.



## Indicateurs de performance

1. Chaque année, en collaboration avec l'UNESCO, recensement des gouvernements ne respectant pas le Code, pour les encourager activement à ratifier la Convention de l'UNESCO.
2. Chaque année, examen de l'efficacité de l'AMA à faciliter l'intégration des programmes antidopage aux programmes gouvernementaux, en vue de l'accroissement annuel de l'harmonisation des règles et règlements avec le Code et la Convention de l'UNESCO, afin de parvenir à une harmonisation complète.
3. Augmentation annuelle des enquêtes réalisées par les autorités publiques en lien avec le sport.
4. Augmentation du nombre de gouvernements soutenant des organisations nationales ou régionales en conformité avec le Code.
5. Examen et renouvellement annuels de la stratégie et des pratiques de fonctionnement avec INTERPOL.
6. Augmentation annuelle du nombre de gouvernements remplissant leurs engagements financiers à l'égard de l'AMA.





## **4<sup>e</sup> objectif**

**Promouvoir un cadre international pour des programmes éducatifs diffusant les valeurs du sport sans dopage.**

### **Résultat**

Une culture de partenariat qui comprend, promeut et met en pratique les valeurs du sport sans dopage.

### **Stratégies**

1. Inciter tous les partenaires à intégrer des éléments fondés sur ces valeurs dans leurs programmes éducatifs en insistant, si possible et pertinent, sur la jeunesse et les jeunes sportifs comme public cible prioritaire.
  - a. Faciliter et superviser l'élaboration, la mise en place et le partage par les partenaires de matériel éducatif basé sur ces valeurs, notamment des outils interactifs et des programmes de sensibilisation destinés aux jeunes, que les partenaires peuvent adapter à leurs besoins spécifiques.
  - b. Continuer la collecte et la mise à disposition des partenaires de l'information pertinente et du matériel éducatif élaboré par les partenaires et par des tiers.
  - c. Poursuivre l'élaboration, l'enrichissement et la mise à disposition d'outils et de matériel éducatifs afin que les partenaires les adaptent et les utilisent. Faciliter et superviser la création, l'application et le partage de ce matériel et de ces programmes par les partenaires.
  - d. Faciliter l'accessibilité de l'information et du matériel par des voies de communication pertinentes ciblant particulièrement les jeunes sportifs.
2. Poursuivre la promotion de la recherche en cours dans le domaine des sciences sociales axées sur les comportements à l'égard du dopage, y compris les facteurs de risque, ainsi que la recherche de stratégies de prévention efficaces.
  - a. Recueillir et mettre à la disposition des partenaires les comptes rendus des travaux de recherche actuels en sciences sociales.



## Indicateurs de performance

1. Augmentation annuelle du nombre de partenaires élaborant, réalisant et administrant des programmes éducatifs antidopage basés sur les valeurs du Code.
2. Accroissement annuel de l'intérêt sur tous les continents pour l'utilisation des résultats de la recherche en sciences sociales dans la mise en place de programmes éducatifs antidopage.
3. Augmentation du nombre de gouvernements ou de ministères de l'Éducation qui, chaque année, passent de simplement fournir de l'information à adopter et utiliser des modules d'enseignement pour le développement des valeurs du respect de soi et d'autrui et du franc jeu dans le cadre de programmes scolaires de niveaux primaire et secondaire.
4. Tenue de symposiums, de séminaires et d'ateliers éducatifs antidopage dans des pays dont les communautés et les organisations sportives qui n'en avaient pas encore bénéficié le peuvent maintenant.
5. Sondages triennaux auprès des partenaires pour évaluer l'accroissement du taux de satisfaction quant à la diversité et la qualité du matériel éducatif antidopage proposé et préparé par l'AMA, soit par des partenaires à l'intention d'autres partenaires.





## **5<sup>e</sup> objectif**

**Promouvoir la sensibilisation générale aux aspects éthiques et aux conséquences à la santé, juridiques et sociales du dopage afin que les partenaires utilisent ces connaissances dans leurs relations avec les sportifs et dans leur action éducative, dans le but de prévenir le dopage et de protéger la santé des sportifs et l'intégrité du sport.**

### **Résultat**

Tous les partenaires, notamment les professionnels de la médecine sportive et d'autres membres de l'entourage des sportifs, sont informés des aspects éthiques et des risques du dopage pour la santé, et partagent activement ces connaissances avec les sportifs et la jeunesse afin de les dissuader de se doper.

Tous les partenaires veillent à ce que les sportifs et leur entourage soient bien informés du contenu de la Liste des interdictions et de ses mises à jour annuelles.

### **Stratégies**

1. Développer des relations étroites avec les organismes nationaux et internationaux responsables de la santé (par exemple, l'Organisation mondiale de la santé – OMS) et les associations professionnelles (par exemple, celle des professionnels de la médecine sportive) pour promouvoir la sensibilisation aux risques du dopage pour la santé auprès des jeunes et des sportifs, ainsi que des praticiens et autres membres de l'entourage des sportifs.
2. Créer des chartes et des outils éducatifs pour aider les professionnels de la médecine sportive à informer et à sensibiliser les sportifs et les entraîneurs aux risques du dopage pour la santé.
3. Sensibiliser les professionnels de la santé, et en particulier les professionnels de la médecine sportive, les physiothérapeutes sportifs, mais aussi les omnipraticiens et les pharmaciens, aux questions antidopage.
4. Favoriser le suivi longitudinal (Passeport biologique de l'Athlète) pour accroître la protection de la santé tout en améliorant l'efficacité de la lutte antidopage.

### **Indicateurs de performance**

1. Création annuelle d'une liste prioritaire du réseau d'organisations médicales et sanitaires concernées par la campagne d'éducation sur les risques du dopage pour la santé des sportifs.
2. Révision annuelle de la campagne d'éducation en cours de mise en œuvre par ces organisations pour accroître le nombre de professionnels de la santé qu'elle rejoint.
3. Révision annuelle du programme de Passeport biologique de l'Athlète et recensement des domaines à améliorer.



## **6<sup>e</sup> objectif**

**Mettre en œuvre un programme et un cadre international de recherche scientifique et créer un réseau international de spécialistes pour observer et anticiper les tendances de la science du dopage et promouvoir activement le résultat de recherche par l'élaboration, l'amélioration et l'application efficace de méthodes de détection.**

### **Résultat**

Expansion des programmes internationaux de recherche antidopage pour accroître l'anticipation et la surveillance active des tendances en matière de science du dopage en vue de l'élaboration de méthodes de détection nouvelles ou améliorées.

Identification des parties impliquées dans le développement et la promulgation des substances dopantes.

### **Stratégies**

1. Trouver de nouvelles sources de financement pour garantir la haute qualité des programmes de recherche antidopage internationaux tout en diminuant le recours aux fonds internationaux pour le programme de recherche scientifique de l'AMA.
2. Développer des partenariats et des alliances stratégiques avec des organisations et des particuliers afin d'accroître le volume de la recherche scientifique antidopage et les ressources qui y sont consacrées.
3. Évaluer plus précocement le potentiel des nouveaux médicaments susceptibles d'être utilisés comme substances dopantes, en collaboration avec des partenaires (par exemple, agences de médicaments, sociétés pharmaceutiques et biotechnologiques).

### **Indicateurs de performance**

1. Accroissement du financement du programme de recherche scientifique de l'AMA, ou supplément par des fonds de provenance extérieure ajoutés à un budget non moins élevé que celui de 2011.
2. Analyse régulière (au minimum une fois par année) des résultats de la recherche et mise en œuvre des résultats pertinents. S'il y a lieu, publication des résultats.
3. Revue et priorisation annuelles des partenariats et des alliances stratégiques en matière de recherche antidopage. Surveillance des programmes de recherche internationaux et accroissement annuel de leur nombre.



## **7<sup>e</sup> objectif**

**Réaliser, diriger et soutenir la supervision des laboratoires antidopage accrédités de sorte que leur rendement corresponde aux standards internationaux.**

### **Résultat**

Chaque laboratoire antidopage accrédité bénéficie de la confiance des partenaires de l'AMA et du grand public pour son travail, qu'il mène dans le respect des standards internationaux.

### **Stratégies**

1. Réviser et mettre à jour les règles, standards et protocoles d'accréditation et de renouvellement de l'accréditation, développer de nouvelles règles et les mettre en application.
2. Accroître l'expertise et l'indépendance du processus de révision.

### **Indicateurs de performance**

1. Revue et mise à jour annuelles des règles, standards et protocoles d'accréditation et de renouvellement de l'accréditation.
2. Surveillance de l'application du nouveau processus de révision indépendante et correction au besoin.





## **8<sup>e</sup> objectif**

**Être un organisme respecté dont la gouvernance et les normes de fonctionnement reflètent les bonnes pratiques internationales.**

### **Résultat**

L'AMA est une organisation très respectée et à même de mener la campagne internationale contre le dopage dans le sport et d'assumer les responsabilités que lui ont confiées ses partenaires, dans le respect des bonnes pratiques de gouvernance et d'efficacité opérationnelle.

### **Stratégies**

1. Mettre en œuvre les bonnes pratiques de gouvernance, de gestion et d'administration à tous les niveaux de ses activités.
  - a. Examiner avec cohérence les activités par rapport au rendement opérationnel et à la rentabilité.
  - b. Mettre en œuvre de bonnes politiques et pratiques de gestion des ressources humaines afin de recruter et d'assurer la rétention des employés compétents.
2. Continuer d'étendre ses stratégies et ses partenariats pour garantir la pérennité financière de l'AMA.
3. Affecter suffisamment de ressources pour permettre à l'AMA de réaliser sa mission et ses principaux objectifs stratégiques dans le cadre de ses plans et de ses budgets de fonctionnement annuels.

### **Indicateurs de performance**

1. Révision annuelle des standards de bonnes pratiques dans le cadre du plan de fonctionnement annuel et mise en œuvre des améliorations dans les six mois suivant la recommandation.
2. Pour permettre la mise en œuvre efficace des plans de programmes annuels, 70 % et 90 % des fonds sont respectivement collectés en mars et en juillet.
3. Réalisation des objectifs du plan de fonctionnement annuel dans le respect des budgets de fonctionnement.
4. Application des règles de conduite en matière de ressources humaines et révision et mise à jour régulière des politiques et manuels pour garantir leur efficacité et permettre le recrutement et la rétention d'employés compétents.