



agence
mondiale
antidopage

Plan stratégique 2025–2029



Aller plus loin
ensemble

Table des matières

		Page
	Introduction : Le paysage et le contexte de la lutte antidopage dans le monde	3
	Célébrer 25 ans d'existence	3
	Réussites du plan stratégique 2020–2024	4
	Tendances dans l'écosystème	5
	L'approche de l'AMA	6
	Objectifs du plan stratégique	6
	Priorités stratégiques	7
1.	Mener	8
2.	Accroître l'impact	9
3.	Être centrés sur les sportifs	10
4.	Collaborer et unir	11
5.	Performer	12
	Réaliser notre mission grâce à la stratégie 2025–2029	13
	Agir ensemble	14
	Catalyser l'innovation	14
	Intégrer le développement durable	15
	Favoriser un système antidopage mondial agile et dynamique	16



Introduction :

Le paysage et le contexte de la lutte antidopage dans le monde

Célébrer 25 ans d'existence

L'AMA a été créée en 1999 à la suite d'un important scandale de dopage dans le cyclisme. Le Comité international olympique (CIO) a organisé la première conférence mondiale sur le dopage dans le sport, qui a réuni toutes les parties concernées dans la lutte contre le dopage pour trouver une solution. Cette solution fut la création d'un organisme de régulation international chargé de protéger les sportifs, de promouvoir les valeurs du sport propre et de préserver l'esprit sportif à l'échelle internationale.

Depuis lors, nous avons travaillé avec diligence à l'élaboration d'un système antidopage mondial, dont les bases ont commencé à être posées dix ans plus tôt par la Convention contre le dopage du Conseil de l'Europe.

Nous avons parcouru un long chemin : alors qu'il existait auparavant des cadres antidopage disparates, il existe aujourd'hui un ensemble de règles harmonisées au niveau international, ainsi que des procédures de conformité et d'application. Les sportifs et les organisations sportives bénéficient de cette approche unifiée, qui est soutenue par la collaboration de partenaires à travers le monde.

Depuis l'entrée en vigueur du premier Code mondiale antidopage (Code) en 2004 et l'adoption de la Convention internationale contre le dopage dans le sport de l'UNESCO (la Convention) en 2005, l'antidopage a suscité une adhésion mondiale, avec environ 750 signataires au Code et 192 états ou pays ayant ratifié la Convention. En réponse à cette évolution et conformément à l'engagement de l'AMA de maintenir le Code en tant que document vivant, l'Agence a garanti son efficacité continue grâce à une série de mises à jour. La quatrième mise à jour, qui est en cours, s'achèvera en décembre 2025 lors de la sixième Conférence mondiale sur le dopage dans le sport à Busan (République de Corée), avec la révision du Code et des Standards internationaux entrant en vigueur le 1^{er} janvier 2027.

La croissance du système antidopage au cours des 25 dernières années est la preuve que le sport, les gouvernements et toutes les parties prenantes peuvent travailler ensemble de manière constructive. Il reste encore beaucoup à faire pour les sportifs du monde entier et nous avons une grande confiance dans la capacité de la communauté antidopage à **aller plus loin ensemble**.

Vision

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

La mission

Mener un mouvement mondial collaboratif pour un sport propre



Réussites du plan stratégique 2020–2024

En 2020, l'AMA a entrepris de « mener l'antidopage dans une nouvelle ère ». Nous avons accompli des progrès significatifs dans le partage des connaissances, la réalisation de projets majeurs, la réforme de la gouvernance de l'Agence et la mise en place d'indicateurs de performance clés pour nos priorités stratégiques présentées en gras ci-dessous. Les points suivants mettent en lumière certaines réussites accomplies au cours des cinq dernières années dont nous sommes particulièrement fiers :

1. **Mener** : Fournir des informations comparatives dans le cadre de [l'initiative d'analyse comparative pour OAD](#)
2. **Accroître l'impact** : Réalisation du [Projet antidopage du département Renseignements et enquêtes en Europe](#)
3. **Être centrés sur les sportifs** : Établir le [Conseil des Sportifs et améliorer la représentation des sportifs au sein des instances de gouvernance](#)
4. **Collaborer et unir** : Mener une vaste [réforme de la gouvernance de l'Agence](#)
5. **Performer** : Fournir des [rapports annuels qui présentent des indicateurs de performance](#)





Tendances dans l'écosystème

Il est essentiel de comprendre les tendances de notre écosystème afin d'identifier les priorités qui répondent aux changements mondiaux. De multiples facteurs, tant au niveau mondial que dans le monde de l'antidopage, sont en jeu et se chevauchent :

- Les coûts augmentent en raison d'un ralentissement économique mondial et d'une inflation record, ce qui aggrave le manque général de ressources pour les organisations antidopage (OAD).
- Les conséquences des changements climatiques compliquent la logistique des événements et le contrôle du dopage, tandis que les catastrophes climatiques obligent les gouvernements à réaffecter leurs ressources.
- La capacité accrue des laboratoires à détecter de minuscules concentrations de substances interdites rend plus difficile la distinction entre les scénarios de contamination authentiques et ceux qui sont fabriqués, ce qui amplifie la difficulté de trouver un équilibre dans le système qui protège les sportifs innocents tout en punissant et en décourageant le dopage.
- Les appels généralisés en faveur d'une transparence et d'une responsabilité accrues au sein des organisations suggèrent globalement une attente d'une norme de gouvernance plus élevée dans le monde entier.
- La complexité croissante de la cybersécurité et de la protection des données rend de plus en plus difficile la nécessité fondamentale de protéger les droits humains des sportifs.
- Les opinions sont de plus en plus polarisées et médiatisées, ce qui amplifie le défi de mener un mouvement collaboratif mondial.

Il serait négligent d'élaborer un plan stratégique sans tenir compte du paysage actuel, de la complexité croissante du monde et des implications pour le système antidopage.

L'approche de l'AMA

Pour mener à bien notre mission avec des résultats tangibles et réalisables, nous collaborons étroitement avec nos diverses parties prenantes dans le monde entier.

En définissant clairement notre rôle au sein de l'écosystème et en le distinguant de celui d'autres parties prenantes, nous nous positionnons pour renforcer nos partenariats et soutenir les efforts multilatéraux pour la protection des sportifs.

Nous continuerons à allouer stratégiquement nos ressources aux secteurs où nous pouvons avoir le plus d'impact, en nous concentrant sur une croissance et une amélioration significative. Nous continuerons également de fixer des attentes réalistes et développerons un budget présenté par activité afin d'améliorer la transparence et la responsabilité dans la réalisation de nos objectifs.

Objectifs du plan stratégique

Le plan stratégique 2025–2029 fournit un cadre précis à travers lequel l'AMA peut remplir son rôle principal de développement, d'harmonisation et de coordination des règles et des politiques antidopage dans tous les sports et dans tous les pays.

Bien que ce plan soit une continuation du plan 2020–2024, nous avons estimé qu'il était important d'affiner nos initiatives de manière à intégrer les progrès réalisés et les défis rencontrés depuis 2020, et à garantir l'alignement des objectifs définis dans les priorités stratégiques.



Priorités stratégiques



1

Mener

Garantir des standards harmonisés qui renforcent le système antidopage mondial

en adoptant de manière proactive des positions fondées sur des données pour des enjeux clés en matière d'antidopage ; en étant à l'avant-garde de l'analyse des données tout en agissant comme catalyseur de l'innovation en matière d'antidopage ; en adaptant le cadre réglementaire en fonction de l'évolution du système antidopage ; et en encourageant l'excellence au sein de la communauté.

Parmi les projets principaux figurent la mise à jour du Code et des Standards internationaux, la stratégie de partenariat et la promotion de l'impact des recherches financées par l'AMA.

1.1

Souligner l'importance du problème du dopage dans le sport par rapport à des questions sociétales plus larges, avec des paramètres mesurables qui démontrent l'effet des efforts déployés par l'AMA pour lutter contre le dopage.

1.2

Prendre de manière proactive des positions sur les défis du système antidopage mondial en s'appuyant sur l'expertise du système et en partageant les idées.

1.3

Élaborer et mettre en œuvre la stratégie de données antidopage et d'intelligence artificielle de l'Agence, afin d'acquérir une efficacité interne et de fournir des informations permettant d'améliorer l'efficacité du système antidopage mondial.

1.4

Élargir le réseau d'équipes de recherche axé sur la recherche de haute qualité et à fort impact afin de stimuler l'innovation collaborative.

1.5

Mettre en place des partenariats avec des leaders dans leurs domaines respectifs afin de faire progresser les innovations dans le système antidopage mondial.

1.6

Concevoir le cadre réglementaire de manière à ce que les politiques et les procédures restent réalisables et gérables par toutes les parties prenantes.

1.7

Élargir le réseau de partenaires et les efforts de financement pour accroître les capacités de l'Agence.

Indicateurs stratégiques

Génération d'idées : Perception de l'AMA comme leader de la conversation

Recherche : Investissement dans la recherche, les publications et notre impact

Cadre réglementaire : Participation des signataires du Code au processus de mise à jour du Code et à la Conférence mondiale sur le dopage dans le sport

2

Accroître l'impact

Maximiser l'impact des programmes antidopage

en lançant des initiatives ciblées ; en consolidant les exigences et les ressources ; en fournissant des infrastructures numériques robustes ; en développant des capacités professionnelles antidopage ; et en s'appuyant sur les parties prenantes pour accroître les capacités de développement et de mise en œuvre.

Parmi les projets principaux figurent l'amélioration du Système d'administration et de gestion antidopage (ADAMS) et de la Plateforme d'éducation et d'apprentissage antidopage (ADEL) de l'AMA, le Programme de soutien aux signataires pour la mise en œuvre du Code (CISP) et le Cadre global d'apprentissage et de développement (GLDF).

- 2.1 Utiliser les données antidopage pour détecter des domaines problématiques persistants et s'attaquer aux questions de manière ciblée.
- 2.2 Fournir à la communauté antidopage des systèmes numériques robustes pour répondre aux exigences de conformité et pour permettre aux organisations de transférer les données requises à ADAMS.
- 2.3 Simplifier le cadre de soutien du Programme mondial antidopage pour la communauté antidopage afin d'optimiser les ressources nécessaires à la mise en œuvre de programmes antidopage conformes.
- 2.4 Continuer à professionnaliser et à renforcer les capacités des OAD en offrant une formation professionnelle continue aux différents types et niveaux de praticiens antidopage.
- 2.5 Assurer une forte collaboration entre les laboratoires accrédités de l'AMA afin de promouvoir le développement de méthodes analytiques nouvelles et améliorées, une gestion efficace du Passeport biologique de l'athlète et le progrès de la recherche scientifique.
- 2.6 Aider les parties prenantes des régions ciblées à mettre en place des organisations nationales antidopage (ONAD) indépendantes, dotées de cadres juridiques, de structures et de ressources appropriés.
- 2.7 S'appuyer sur les parties prenantes et les réseaux existants pour soutenir et accroître la mise en œuvre des initiatives de développement.

Indicateurs stratégiques

S'attaquer aux domaines problématiques : Rapports sur les interventions, les cas et les résultats

Systèmes numériques robustes : Satisfaction des utilisateurs sur les nouveaux développements

Cadre de soutien simplifié : Perception des signataires du Code sur le cadre de soutien offert

Professionnaliser les capacités des OAD : Confiance dans l'application des connaissances des praticiens qui ont reçu des formations

3

Être centrés sur les sportifs

Mettre les sportifs au cœur des efforts antidopage

en encourageant les sportifs à participer au développement de programmes, d'outils et de services antidopage nouveaux ou améliorés ; en garantissant un parcours antidopage équitable et optimal ; en réalisant des projets clés axés sur les sportifs ; en fournissant de l'information permettant aux sportifs et à leur personnel d'encadrement d'agir en tant qu'ambassadeurs du sport propre ; et en maximisant l'engagement profond des sportifs dans la prise de décisions.

Parmi les projets principaux figurent le Projet de cartographie de l'expérience antidopage des sportifs, le Programme de l'ombuds antidopage des sportifs, et le Plan d'action du Conseil des sportifs.

- 3.1 Élaborer et mettre en œuvre des projets clés pour le système antidopage mondial en consultation avec le Conseil des sportifs et d'autres organismes de représentants des sportifs.
- 3.2 Concevoir une expérience antidopage optimale pour les sportifs basée sur les commentaires directs des sportifs.
- 3.3 Promouvoir des ressources neutres et confidentielles permettant aux sportifs de solliciter de l'information concernant l'antidopage et de faire part de leurs préoccupations.
- 3.4 Évaluer les principales recommandations de l'évaluation d'impact sur les droits humains et les mettre en œuvre selon les besoins.
- 3.5 Continuer à développer le cadre d'éducation pour permettre aux parties prenantes d'éduquer les sportifs et leur entourage à grande échelle.
- 3.6 Mettre en place un plan de communication qui fournit à la communauté sportive les informations nécessaires pour leur permettre d'agir en tant qu'ambassadeurs du sport propre.
- 3.7 Soutenir et maximiser l'engagement et la contribution du Conseil des sportifs au sein de l'Agence.

Indicateurs stratégiques

L'ombuds : Utilisation et perception du service offert

Éducation : Nombre de sportifs et de membres du personnel d'encadrement qui ont reçu une formation au niveau mondial

Conseil des sportifs : Bilan du Plan d'action

4

Collaborer et unir

Engager toutes les parties prenantes
à protéger le sport propre

en travaillant avec les Signataires du Code ; les Autorités publiques ; les experts et autres parties prenantes pour un système mondial antidopage unifié et cohérent.

Parmi les projets principaux figurent la Stratégie d'engagement et le Projet de renforcement des capacités de renseignements et d'enquêtes.

- 4.1 Renforcer la mise en œuvre du cadre réglementaire grâce à une collaboration étroite avec les principales parties prenantes.
- 4.2 Sur la base de la cartographie des parties prenantes et des réseaux existants, activer des collaborations visant à réduire les chevauchements, de combler les lacunes et d'exploiter les synergies.
- 4.3 Veiller à ce que les Autorités publiques et les représentants du Mouvement sportif aient accès à l'information nécessaire pour leur permettre de renforcer l'antidopage dans leur pays et dans leurs sports.
- 4.4 Mettre en œuvre des communications ciblées visant à informer et à impliquer les principales parties prenantes sur des sujets importants.
- 4.5 Établir des partenariats ciblés avec des alliés afin de promouvoir les synergies entre les priorités antidopage et celles de la santé publique.
- 4.6 Renforcer la collaboration avec les forces de l'ordre et les capacités d'enquête des OAD afin d'accroître le soutien et la coopération transfrontalière.
- 4.7 Intensifier la collaboration avec l'industrie pharmaceutique et d'autres partenaires internationaux pertinents afin d'identifier de nouvelles substances à potentiel de dopage.

Indicateurs stratégiques

Collaboration : Satisfaction des membres de la gouvernance en matière de collaboration

Forces de l'ordre : Nombre d'opérations conjointes

Industrie pharmaceutique : Rapport sur les nouvelles substances à potentiel de dopage

5

Performers

Accroître l'efficacité du système antidopage mondial et des processus internes

en surveillant et en mesurant les tendances en matière de dopage ; en améliorant la rentabilité ; et en rendant compte de la performance et de l'impact de l'Agence.

Parmi les projets principaux figurent le déploiement d'une initiative pour mesurer la prévalence du dopage, les résultats du Groupe de travail sur le dopage non intentionnel et la cartographie de la distribution des coûts liés au processus de contrôle du dopage.

- 5.1 Élaborer et mettre en œuvre des méthodes permettant d'estimer la prévalence du dopage au sein de populations de sportifs ciblées afin de concentrer les efforts là où ils sont requis.
- 5.2 Élaborer une approche fondée sur des données afin de réduire les cas de dopage non intentionnel et de protéger les sportifs.
- 5.3 Collaborer avec les parties prenantes pour permettre un processus de contrôle du dopage plus efficace.
- 5.4 Consolider la transformation numérique de l'AMA et permettre la collaboration avec des partenaires externes pour automatiser l'échange sécurisé d'information.
- 5.5 Développer un processus qui aide à anticiper et à atténuer les risques importants.
- 5.6 Rendre compte régulièrement aux parties prenantes et à l'ensemble de la communauté antidopage de l'avancement des initiatives stratégiques et des résultats obtenus par rapport aux indicateurs d'impact.
- 5.7 Nourrir et soutenir le talent des employés, développer les compétences et mettre en œuvre des stratégies de fidélisation des employés afin de s'assurer que l'AMA demeure une organisation performante.

Indicateurs stratégiques

Prévalence du dopage : Rapport sur le progrès et les résultats

Développement des talents chez l'AMA : Engagement des employés

Réaliser notre mission grâce à la stratégie 2025–2029

La stratégie 2025–2029 de l'AMA s'appuie sur la base robuste établie au cours de la période 2020–2024 pour fournir des solutions multilatérales afin de protéger le sport propre. Nous avons l'intention d'aller plus loin avec les parties prenantes de l'antidopage mondial afin de catalyser l'innovation, d'intégrer le développement durable et de favoriser un système agile et dynamique.



Agir ensemble

La protection du sport propre ne peut être réalisée par un seul groupe ou une seule organisation ; elle nécessite une collaboration mondiale. Nous nous engageons à mener la conversation sur l'antidopage et à communiquer efficacement sur les enjeux importants, tout en comptant sur nos parties prenantes pour défendre l'antidopage dans leurs propres domaines, mettre en œuvre des programmes antidopage efficaces et soutenir l'évolution du système.

Notre engagement à agir collaborativement implique pour l'AMA de :

- Promouvoir l'excellence ;
- Signaler des nouvelles opportunités et des menaces ;
- Diffuser à grande échelle des solutions efficaces ; et
- Considérer la protection des sportifs comme une responsabilité partagée.

Catalyser l'innovation

À l'AMA, nous sommes déterminés à donner à nos partenaires les moyens d'entreprendre des changements transformateurs. Nous nous engageons à être une source sûre de données complètes, fiables et utiles, favorisant un environnement où les idées fleurissent et les partenariats s'épanouissent.

En facilitant la mise en œuvre de méthodes et de technologies de pointe, nous aspirons à rassembler divers esprits et ressources pour créer un système antidopage mondial dynamique et réactif.

Notre approche à l'innovation est centrée sur la protection des sportifs, en vue de :

- Améliorer les expériences des sportifs avec le système mondial antidopage ;
- Améliorer l'efficacité de la gestion de l'AMA et de la communauté antidopage ; et
- Assurer l'égalité d'accès aux avantages de l'analyse des données.

Intégrer le développement durable

Pour l'AMA, la réalisation de notre mission signifie avoir un impact dans des domaines tels que :

- La protection de la santé des sportifs, notamment grâce à l'éducation et la prévention ;
- Le renforcement de la confiance du public dans le sport ;
- Le renforcement des normes juridiques et éthiques au sein de la communauté sportive ; et,
- Le progrès des sciences antidopage et la mise en œuvre des technologies stratégiques.

Nous comprenons également que nos activités peuvent avoir d'autres impacts sociaux, environnementaux et économiques. Comme l'AMA adhère à la définition du développement durable de la Commission Brundtland des Nations Unies : « la satisfaction des besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins »¹, nous nous engageons à prendre en compte et à réfléchir davantage sur les impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance des décisions que nous prenons.

À court terme, nous renforcerons notre capacité à mesurer les principaux paramètres de durabilité tels que l'empreinte carbone, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, la diversité et l'inclusion, et les pratiques de gouvernance pour l'Agence et ses groupes de gouvernance.

Nous donnerons également la priorité aux initiatives clés de notre plan stratégique afin de maximiser l'impact positif lié aux Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies (ONU) :

- Bonne santé et bien-être ;
- Éducation de qualité ;
- Paix, justice et institutions efficaces ; et
- Partenariats pour la réalisation des objectifs.

En 2024, l'ONU a reconnu le sport comme un moteur important du développement durable. Dans la Déclaration sur les générations futures, elle s'engage à « investir dans un enseignement de qualité accessible, sûr, inclusif et équitable pour toutes et tous, y compris l'éducation physique et le sport »². L'AMA considère qu'il lui incombe de faire sa part pour un avenir durable et a l'intention d'unir ses forces à celles d'autres acteurs dans la communauté pour y parvenir.

¹ Impératifs, S. (1987). Rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement : Notre avenir commun. Consulté le 10 février (42 427).

² <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n24/272/23/pdf/n2427223.pdf>

Favoriser un système antidopage mondial agile et dynamique

Nous reconnaissons la complexité et la nature d'évolution constante du Programme mondial antidopage et du système mondial antidopage à grande échelle, et nous nous engageons envers les parties prenantes à ce qu'elles soient bien informées et en mesure de contribuer efficacement à ces deux éléments. Les moyens suivants sont quelques exemples pour y parvenir :

- Faciliter un processus de mise à jour accessible et navigable pour les parties prenantes sur le processus de la mise à jour du Code et des Standards internationaux 2027 ;
- Mettre en place un robuste Programme de soutien à la mise en œuvre du Code ; et
- Simplifier notre information et nos communications, afin de permettre à nos diverses parties prenantes de mieux comprendre le système et de s'y engager plus facilement.





**agence
mondiale
antidopage**

