



AGENCE
MONDIALE
ANTIDOPAGE
franc jeu

Mener la **lutte** **contre le dopage** dans une **nouvelle ère**



Plan stratégique

2020-2024



Le dopage est contraire aux fondements de l'esprit sportif, qui s'exprime dans notre façon de jouer « franc jeu »

La lutte contre le dopage se fonde sur la valeur intrinsèque du sport. Cette valeur intrinsèque est souvent qualifiée d'« esprit sportif » : la poursuite éthique de l'excellence humaine par le perfectionnement des talents naturels de chaque sportif.

L'Agence mondiale antidopage (AMA) cherche à protéger la santé des sportifs et à leur donner la possibilité de poursuivre leur quête d'excellence dans les compétitions sportives sans

recourir à des substances et à des méthodes interdites qui menacent les principes de la compétition équitable.

Pour préserver l'intégrité et la valeur du sport propre dans tous les pays, nous coordonnons des programmes antidopage centrés sur les sportifs dans le monde entier et liés à la prévention, la dissuasion et la détection du dopage.



Nous avons réalisé d'énormes progrès dans la protection du sport propre

L'AMA a été créée en 1999, suite à plusieurs scandales majeurs liés au dopage. Depuis, nous avons travaillé sans relâche pour mettre en place un écosystème global actif dans le domaine de la lutte contre le dopage.

Les sportifs et les organisations sportives bénéficient maintenant de processus harmonisés au niveau international en matière de règles, de conformité et d'exécution, et d'un réseau mondial de partenaires pour en assurer la mise en œuvre.

Aujourd'hui, nous sommes fiers de la contribution croissante du Mouvement sportif et des gouvernements au financement de nos

activités, qui visent à protéger l'intégrité du sport partout dans le monde. Nous sommes également fiers d'être reconnus en tant que leader mondial de la lutte contre le dopage.

Des scandales récents liés au dopage ont mis à l'épreuve la détermination et l'unité de la communauté mondiale antidopage, mais ils auront servi de catalyseur pour renforcer nos processus de gouvernance, de conformité et d'enquête. Cependant, ces scandales ont également mis en lumière les défis permanents liés au dopage dans le sport et la nécessité d'examiner notre stratégie et notre leadership du Mouvement mondial antidopage.

»» Notre parcours de réflexion et d'analyse

Dans le cadre du processus de développement de notre nouveau plan stratégique 2020-2024, nous nous sommes engagés à écouter les commentaires de partenaires et acteurs clés de notre écosystème, y compris des sportifs, des représentants du Mouvement sportif et des gouvernements, des influenceurs de l'industrie, ainsi que des membres du réseau mondial des organisations nationales antidopage et des laboratoires accrédités par l'AMA.

Ces commentaires ont mis en relief nos réalisations des 20 dernières années et la mesure importante dans laquelle la croissance de l'AMA a contribué au Mouvement mondial pour un sport sans dopage.

Cependant, certains de ces commentaires ont souligné que nous n'avons pas été assez proactifs pour régler certains des problèmes les plus pressants de notre époque.

D'autres nous ont également mis en garde face à la complexité croissante des règlements antidopage et de nos processus de supervision, qui pourraient créer un risque de nous rendre trop

bureaucratiques et de nous faire perdre de vue les tendances et les défis auxquels nous devons accorder le plus d'importance.

Les réalisations passées doivent être nourries d'un nouvel esprit d'ouverture et de collaboration, qui fera entrer notre organisation dans une nouvelle ère, caractérisée par un engagement collectif de tous les acteurs de l'écosystème antidopage dans le monde à se soutenir mutuellement, de manière proactive, et à se donner les moyens d'agir.

Il existe un consensus clair sur le fait que les ressources dont nous disposons ne reflètent pas la taille de l'industrie et l'ampleur des défis auxquels nous sommes confrontés. Nous n'avons toutefois pas l'intention d'utiliser cette situation comme une excuse, mais plutôt comme une motivation pour amener notre organisation à un niveau supérieur et pour démontrer l'impact de notre travail, construire des ponts et unir les efforts de tous pour protéger l'intégrité du sport dans le monde.



Nous protégeons
l'intégrité
du **sport**

»» L'AMA est le leader de la lutte contre le dopage dans le monde

»» Qui sommes-nous?

L'AMA est une organisation internationale indépendante dont le mandat est de promouvoir, de coordonner et de superviser les activités de prévention, de dissuasion et de détection du dopage.

L'ADN de l'AMA réside dans sa capacité de

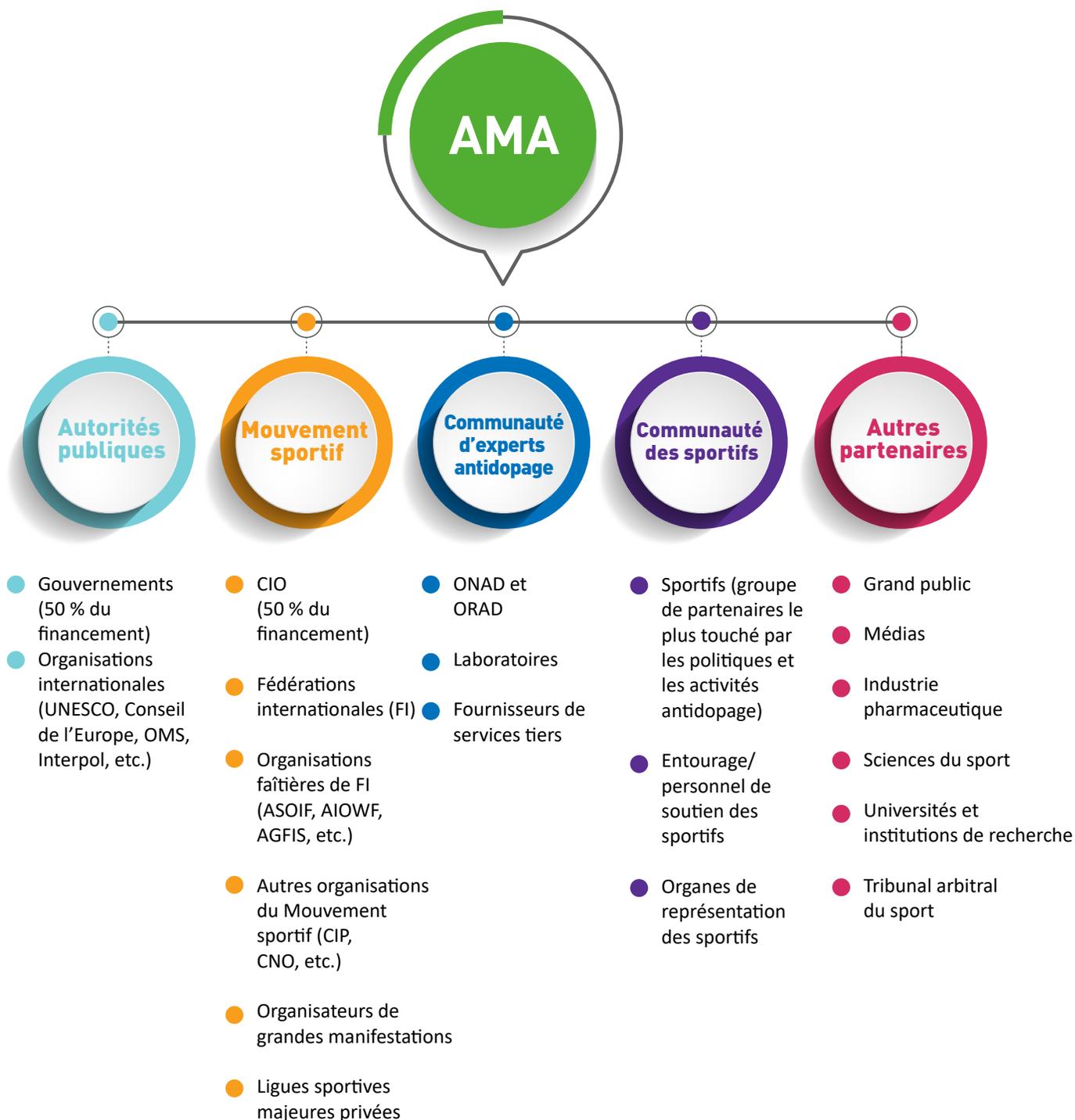
promouvoir, de développer et de faire appliquer des règles antidopage harmonisées à l'échelle mondiale, tout en permettant aux organisations antidopage de mener des programmes antidopage adaptés et centrés sur les sportifs.

»» Que faisons-nous?

Nos principales activités comprennent le développement de règles, la supervision de la conformité et l'application des règles, y compris au moyen d'enquêtes. Nous jouons également un rôle essentiel en matière de recherche scientifique, d'éducation et de renforcement des capacités, au bénéfice des sportifs et des autres parties impliquées dans la lutte contre le dopage.

L'épine dorsale de notre travail est le Programme mondial antidopage, qui comprend le Code mondial antidopage (Code), les standards internationaux et des lignes directrices. Ces documents assurent l'harmonisation et le respect de bonnes pratiques.

» L'écosystème des partenaires de l'AMA



» L'AMA et l'écosystème antidopage

L'écosystème et la portée des activités de l'AMA s'articulent autour du sport et des sportifs.

Toutes les activités de l'AMA visent à soutenir les sportifs. Les contributions et les idées des sportifs sont un élément important du développement des politiques antidopage et des activités de l'Agence. L'un des objectifs de l'AMA est de mobiliser et de responsabiliser les sportifs en les informant et en les sensibilisant de manière précise, ponctuelle et stimulante à propos des règles qu'ils doivent respecter et des responsabilités qui leur incombent dans le cadre du Programme mondial antidopage. Pour atteindre cet objectif, l'AMA s'efforcera d'impliquer encore davantage les sportifs et leur entourage/personnel de soutien et de les consulter, de manière significative, en matière de lutte contre le dopage, dans le but d'améliorer les services et de renforcer leur confiance dans le système antidopage.

L'AMA évolue dans un environnement complexe, au sein duquel elle tisse des liens et établit des partenariats avec le Mouvement sportif et les autorités publiques, à qui elle procure également des services. Le Mouvement sportif et les gouvernements sont les principaux contributeurs financiers, partenaires et cofondateurs de l'organisation.

Le Mouvement sportif a un intérêt inhérent à maintenir un cadre équitable et à protéger l'intégrité du sport.

En raison de la nature de l'environnement antidopage, l'AMA collabore aussi étroitement avec les autorités publiques nationales et internationales. Les autorités publiques ont un intérêt évident à protéger le sport, la jeunesse et la santé publique et disposent de pouvoirs complémentaires à ceux du Mouvement sportif. L'AMA collabore avec les autorités publiques notamment pour renforcer le cadre légal, les règles et les politiques en matière de contrôle du trafic de substances interdites à l'échelle nationale et internationale.

L'AMA travaille étroitement avec ses partenaires de la communauté d'experts antidopage, qui mettent en œuvre des programmes antidopage dans le monde entier.

Enfin, de par la nature de ses activités, l'AMA interagit également avec les médias, le grand public et divers autres secteurs qui soutiennent l'Agence dans ses efforts de lutte contre le dopage.

Notre **vision** de
l'avenir du
sport sans dopage



»» Notre vision et sa réalisation

NOTRE VISION POUR DEMAIN

Un monde où tous les sportifs peuvent participer dans un environnement sans dopage

NOTRE MISSION POUR AUJOURD'HUI

Mener un Mouvement collaboratif mondial pour un sport sans dopage

»» Nos valeurs directrices

Intégrité

- Nous protégeons les droits de tous les sportifs de pratiquer leur sport sans dopage et contribuons ainsi à l'intégrité du sport.
- Nous nous conformons aux normes éthiques les plus rigoureuses et évitons les influences indues, ainsi que les conflits d'intérêts susceptibles d'affecter notre indépendance et l'impartialité de notre jugement.
- Nous développons des règles de conduite, des procédures et des pratiques qui reflètent la justice, l'équité et l'intégrité.

» Nos valeurs directrices (suite)

Ouverture

- Nous sommes impartiaux, objectifs, équitables et transparents.
- Nous collaborons avec nos partenaires et l'industrie pour trouver des façons de lutter ensemble contre le dopage.
- Nous écoutons les voix des sportifs, qui sont nos partenaires les plus touchés par les politiques et les activités antidopage.
- Nous nous efforçons d'être diversifiés et inclusifs afin de garantir que chacun ait des chances égales d'être représenté.
- Nous pratiquons l'introspection et encourageons les commentaires.
- Nous sommes dignes de confiance et respectueux de tous nos partenaires.

Excellence

- Nous menons nos activités avec le plus grand professionnalisme.
- Nous développons des solutions innovantes et pratiques pour permettre à nos partenaires de mettre en œuvre des programmes antidopage.
- Nous appliquons et communiquons des normes de bonnes pratiques dans l'ensemble de nos activités.
- Nous cherchons les méthodes les plus efficaces pour faire notre travail.



Nos **priorités**
stratégiques
pour **2020-2024**

»» Comment allons-nous mettre en œuvre notre nouveau plan stratégique?

»» Nos priorités stratégiques

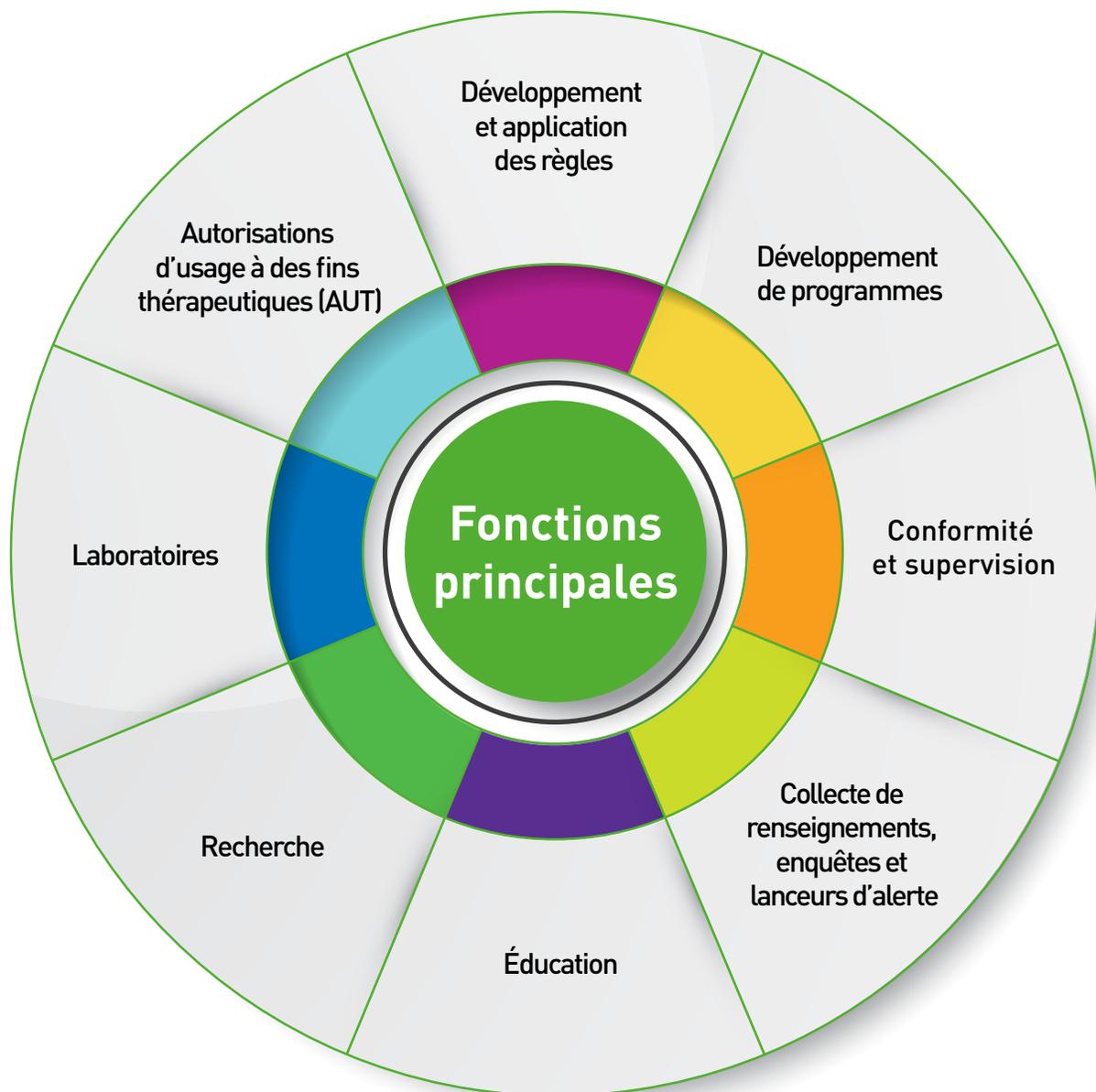
Nous avons défini six priorités stratégiques pour 2020-2024, qui répondent aux principaux problèmes et défis identifiés lors de notre processus d'analyse interne et de consultation des différentes parties prenantes. Ces priorités nous aident à clarifier l'évolution prévue de l'AMA au cours des cinq prochaines années. Nous avons défini ces six priorités en pensant aux sportifs, qui sont au cœur de tout ce que nous faisons et sont les principaux destinataires de notre travail.

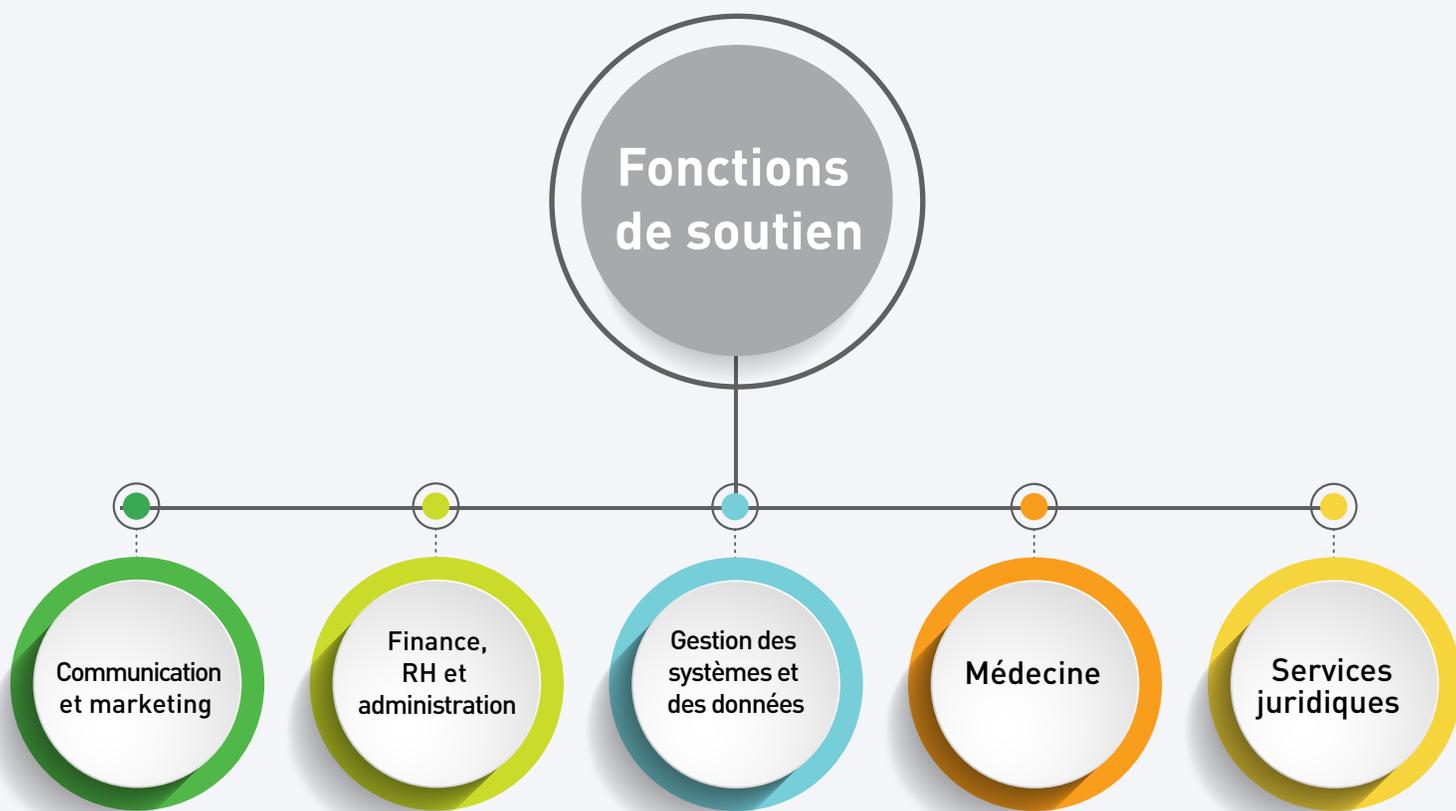
Chaque secteur de l'Agence a réfléchi aux façons de contribuer à la réalisation de ces priorités, que nous mettrons en œuvre au

moyen d'initiatives clés, dont nous suivrons le déploiement de près à l'aide d'indicateurs de résultats.

Dans le cadre de notre planification opérationnelle annuelle, nous accorderons la priorité à la mise en œuvre de nos initiatives clés à l'aide d'un calendrier précis des activités récurrentes et des projets transformationnels. Nous viserons également à renforcer encore notre efficacité en optimisant notre budget et nos ressources tout en veillant à ce qu'ils continuent d'être alloués de manière transparente et équitable.

» Nos secteurs d'activité





» Nos accents principaux en 2020-2024

Six priorités stratégiques



MENER

Mener par l'exemple en prenant des mesures audacieuses pour nous attaquer de manière proactive aux problèmes émergents, avec souplesse et au moyen de solutions innovantes dans tous les aspects de la lutte contre le dopage.



ACCROÎTRE L'IMPACT

Accroître la portée et l'impact des programmes antidopage par le partage de connaissances entre les organisations antidopage et par le renforcement des capacités et de l'exécution des programmes locaux.



ÊTRE CENTRÉS SUR LES SPORTIFS

Mobiliser les sportifs et leur donner les moyens de contribuer au développement des politiques antidopage, faciliter leur parcours antidopage et accroître la contribution de nos programmes pour leur permettre, ainsi qu'à leur entourage/personnel de soutien, de construire une carrière sportive saine et durable.



COLLABORER ET UNIR

Mobiliser et collaborer avec tous les acteurs de la lutte contre le dopage, en particulier le Mouvement sportif et les autorités publiques, pour renforcer le soutien, l'unité et la cohérence des efforts collectifs.



ÊTRE VISIBLES

Accroître la sensibilisation et communiquer de manière proactive pour mettre en valeur l'impact positif de la lutte contre le dopage et du rôle de l'AMA.



PERFORMER

Accroître notre valeur pour nos bénéficiaires, partenaires et contributeurs financiers en réduisant les complexités opérationnelles et en optimisant notre impact et notre rapport coût-efficacité.



Nos **actions** et leur
impact attendu
en **2020-2024**

MENER

» **Ce que nous ferons (Initiatives clés)**

1

Planifier et superviser l'exécution de la stratégie par la mise en œuvre d'initiatives clés visant à concrétiser la vision de l'AMA.

2

Suivre en permanence les tendances et les menaces dans l'écosystème, ainsi que l'évolution des partenaires, afin de modifier la stratégie de l'AMA si nécessaire.

3

Renforcer l'innovation et les technologies numériques pour accroître l'efficacité des programmes anti-dopage, notamment en utilisant des plateformes et des outils existants.

4

Utiliser les données pour faciliter des prises de décision plus éclairées dans différents domaines d'activité.

5

Se concentrer sur des recherches offrant un potentiel d'impact important et fondées sur des priorités clés et des résultats attendus.

6

Mettre en place des partenariats avec des leaders dans leurs domaines respectifs pour faire avancer les innovations dans le système antidopage.

7

Développer des stratégies de financement à court et à long terme.



Ce que nous mesurerons

(Indicateurs d'impact)

» Perception du leadership

» Impact de la recherche

» Impact de la transformation numérique

» Financement additionnel

ACCROÎTRE L'IMPACT

» Ce que nous ferons (Initiatives clés)

1

Superviser la conformité des organisations antidopage au Programme mondial antidopage afin de soutenir et d'améliorer les capacités antidopage des partenaires.

2

Faciliter activement le partage de connaissances, de bonnes pratiques et d'outils des organisations antidopage afin d'améliorer la capacité et la qualité des programmes antidopage dans le monde.

3

Développer des programmes de formation et des normes de qualification pour les professionnels de la lutte contre le dopage afin de les aider à accroître leur professionnalisme et à renforcer leurs compétences.

4

Renforcer la capacité des bureaux régionaux de l'AMA de coordonner et de soutenir les efforts des organisations antidopage et des autorités nationales dans le cadre de la mise en œuvre de programmes antidopage efficaces et conformes.

5

Assurer une collaboration étroite entre les laboratoires accrédités par l'AMA pour accroître l'accessibilité, l'harmonisation et les avancées dans la recherche scientifique.

6

Collaborer avec les autorités chargées de l'application de la loi et renforcer les capacités d'enquête des partenaires afin d'accroître le soutien et la coopération transfrontalière.

7

Faciliter la mise en œuvre cohérente du Code mondial antidopage 2021 par les signataires du monde entier, en s'engageant de manière proactive auprès des partenaires et en clarifiant les attentes, leurs rôles et leurs responsabilités.



Ce que nous mesurerons

(Indicateurs d'impact)

» Impact de la conformité

» Impact du renforcement des capacités

» Développement de partenariats et du partage de connaissances

» Développement régional

ÊTRE CENTRÉS SUR LES SPORTIFS

» Ce que nous ferons (Initiatives clés)

1

Développer et promouvoir de nouveaux mécanismes de communication pour recueillir les idées et les opinions des sportifs et prendre en compte leurs commentaires et leur rétroaction.

2

Mobiliser les sportifs et leur donner les moyens de contribuer au développement des politiques anti-dopage.

3

Concevoir un parcours complet du sportif qui fournira des ressources antidopage aux différentes étapes, avec un accent particulier sur les jeunes sportifs.

4

Utiliser des données en lien avec les sportifs et leur entourage/personnel de soutien pour détecter des tendances et prévoir des comportements afin de fournir des informations pertinentes et d'améliorer les programmes en conséquence.

5

Identifier des groupes de sportifs vulnérables pour établir des liens avec eux, les soutenir et recommander des interventions appropriées.

6

Établir un cadre destiné aux partenaires visant à éduquer les sportifs et leur entourage/personnel de soutien à la lutte contre le dopage.

7

Faciliter l'accès à des informations utiles et pertinentes sur la lutte contre le dopage aux sportifs et à leur entourage/personnel de soutien.

8

S'assurer que les outils numériques et l'expérience utilisateur de l'AMA soient intuitifs, modernes, fonctionnels et accessibles.



Ce que nous mesurerons

(Indicateurs d'impact)

» Mobilisation et satisfaction des sportifs

» Impact de l'éducation des sportifs

» Adoption du modèle de parcours du sportif

» Prévention du dopage des sportifs

COLLABORER & UNIR

» Ce que nous ferons (Initiatives clés)

1

Promouvoir une culture organisationnelle qui favorise le partage des enjeux, le dialogue constructif, la collaboration et la collégialité.

2

Veiller à ce que la prise de décision à tous les niveaux soit effectuée avec le plus haut degré d'intégrité, de compétence et d'expertise.

3

Soutenir la diversité et l'inclusion dans la représentation des partenaires et des experts externes au sein de toutes les instances décisionnelles, tous les comités permanents et tous les groupes d'experts de l'AMA.

4

Développer et évaluer en permanence les structures de gouvernance, les processus et la communication de l'AMA de manière à s'assurer qu'ils reposent sur des principes d'indépendance, de transparence et d'intégrité.

5

Faciliter un système de rétroaction direct et ouvert avec les partenaires pour favoriser une culture d'ouverture et de transparence dans le processus décisionnel.



Ce que nous mesurerons

(Indicateurs d'impact)



Perception de la collaboration et de l'unité



Efficacité de la gouvernance



Efficacité de la prise de décision



Diversité et représentation dans la gouvernance

ÊTRE VISIBLES

» Ce que nous ferons (Initiatives clés)

- 1 Revitaliser la marque de l'AMA pour qu'elle reflète le positionnement souhaité.
- 2 Établir des partenariats avec les principaux secteurs d'activité de l'AMA pour soutenir leurs priorités et objectifs stratégiques.
- 3 Positionner l'AMA et la renforcer en tant que voix principale dans la lutte contre le dopage, en consolidant la confiance et la crédibilité du Système mondial antidopage.

- 4 Transformer l'empreinte numérique de l'AMA de manière à mobiliser tous les partenaires.
- 5 Mobiliser les sportifs et leur entourage/personnel de soutien en faveur du sport sans dopage et dans la promotion de cette mission.
- 6 Mobiliser nos dirigeants et employés en soutien des priorités stratégiques et de la marque de l'AMA.

» Ce que nous mesurerons (Indicateurs d'impact)

» Perception de la marque

» Voix du client
(sportifs/organisations antidopage)

» Perception des médias

» Mobilisation en ligne

PERFORMER

» Ce que nous ferons (Initiatives clés)

1

Revoir notre structure organisationnelle afin d'améliorer son efficacité, de clarifier les rôles et les responsabilités et de les aligner sur la nouvelle stratégie.

2

Mettre en œuvre un nouveau système financier et de planification intégré pour améliorer la budgétisation, les prévisions et la production de rapports.

3

Développer une stratégie et des outils de planification des ressources humaines pour mieux évaluer les exigences, l'affectation des ressources et les besoins de recrutement.

4

Concevoir et appliquer les meilleures stratégies de gestion des risques et des crises afin d'en réduire l'impact sur les partenaires et les activités quotidiennes de l'AMA.

5

Définir, suivre et évaluer des indicateurs de résultats globaux pour montrer l'impact, l'efficacité opérationnelle et la transparence des coûts.

6

Développer une stratégie de gestion du leadership, des projets et de la performance afin de garantir des objectifs organisationnels clairs et transparents et d'en assurer le suivi.



Ce que nous mesurerons

(Indicateurs d'impact)

» Rapport coût-efficacité et transparence des coûts

» Efficacité des projets/des activités opérationnelles

» Performance et satisfaction du personnel

» Stabilité financière



Glossaire

»» Glossaire des termes

Terme	Description
AIOWF	Association des fédérations internationales olympiques des sports d'hiver
ASOIF	Association des fédérations internationales olympiques des sports d'été
CIO	Comité international olympique
CIP	Comité international paralympique
CNO	Comités nationaux olympiques
Code mondial antidopage	<p>Document conçu en 2004 et mis à jour régulièrement par l'AMA, en collaboration avec ses partenaires, qui a pour but d'harmoniser les règlements relatifs à la lutte contre le dopage dans tous les sports et dans tous les pays du monde.</p> <p>Le Code sert de cadre aux politiques et règles antidopage des organisations sportives et des autorités publiques.</p>
Entourage/personnel de soutien des sportifs	Personnes qui soutiennent/influencent un sportif dans sa carrière: membres de sa famille, entraîneurs, personnel médical, amis, collègues/ coéquipiers, etc.

Terme	Description
FI	Fédération Internationale.
Fournisseur de services tiers	Organisation ou expert offrant des services antidopage spécialisés aux signataires du Code: Agence de contrôles internationale (ACI), unité d'intégrité indépendante d'une fédération internationale, agence de prélèvement d'échantillons, expert juridique/scientifique, etc.
GAISF	Association mondiale des fédérations internationales de sport
OAD	Organisation antidopage qui œuvre dans le domaine de la lutte contre le dopage, par exemple les ONAD, les ORAD, les fédérations internationales et les organisations responsables de grandes manifestations.
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONAD	Organisation nationale antidopage
ORAD	Organisation régionale antidopage
Partenaires	Entités qui influencent ou sont influencées considérablement par l'AMA et ses activités. Ce terme désigne notamment le Mouvement sportif, les autorités publiques, les sportifs et les organisations antidopage (voir l'écosystème des partenaires de l'AMA, page 6).

Terme	Description
Professionnel de la lutte antidopage	Personne qui travaille et/ou qui possède une expertise pertinente dans le domaine de la lutte contre le dopage, par exemple le personnel des ONAD et des laboratoires ou un expert juridique.
Programme mondial antidopage	Le Programme mondial antidopage comprend : <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="597 747 1235 789">● le Code mondial antidopage (voir ci-dessus);<li data-bbox="597 831 1458 1119">● les standards internationaux (standards internationaux obligatoires, couvrant notamment la Liste des interdictions, la conformité des signataires au Code, les laboratoires, la protection des renseignements personnels, les contrôles et les enquêtes, et les autorisations d'usage à des fins thérapeutiques; deux nouveaux Standards internationaux, consacrés à l'éducation et à la gestion des résultats, entreront en vigueur le 1er janvier 2021); et<li data-bbox="597 1161 1442 1266">● des modèles de bonnes pratiques (pratiques volontaires, solutions de référence pour de nombreux aspects de la lutte contre le dopage).
UNESCO	Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture