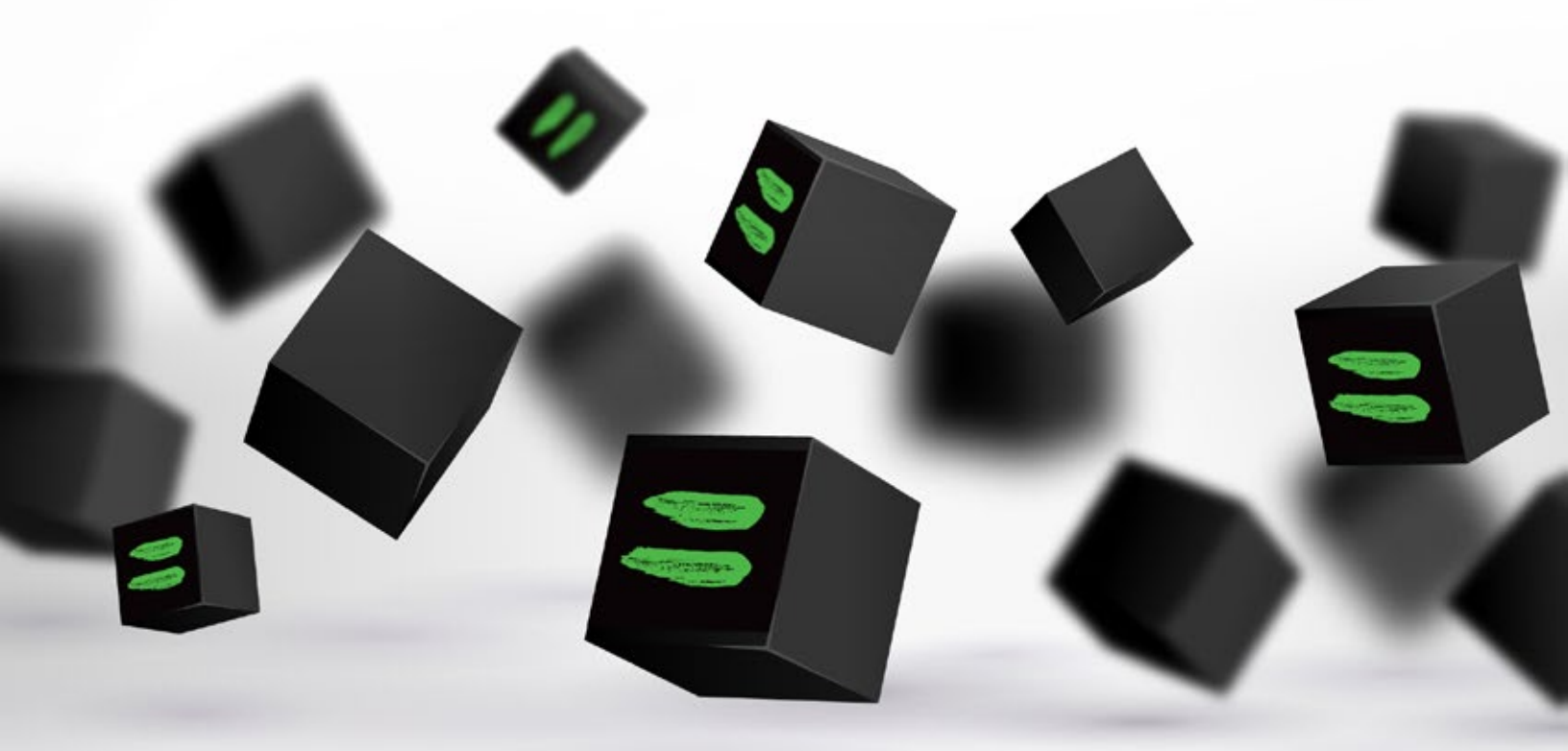


# PLAN STRATÉGIQUE 2015–2019

## SOMMAIRE

I. Avant-propos	3
II. Vision, mission et valeurs	4
III. Résumé des objectifs stratégiques	5
IV. Objectifs stratégiques 1 à 9	6-21



## I. AVANT-PROPOS

Officiellement créée en novembre 1999, l'Agence mondiale antidopage (AMA) est une organisation internationale mise sur pied par le Mouvement sportif et les gouvernements. Elle a pour mission de promouvoir, de coordonner et de superviser le mouvement harmonisé contre le dopage dans le sport dans le monde entier et de protéger les droits des sportifs propres.

Le Plan stratégique (Plan) initial de l'AMA a été rédigé en 2001. Il a été révisé en 2004, en 2007 et en 2011. Cette révision de 2014 a pour objectif d'harmoniser les activités et les ressources pour les cinq prochaines années.

Ce Plan comprend neuf objectifs stratégiques basés sur le Code mondial antidopage (Code), le contexte actuel et les tendances émergentes des activités antidopage, de même que sur 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 performance importants pour orienter la direction stratégique de l'AMA et lui permettre 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 » et « veiller à l'harmonisation, à la coordination et à l'efficacité des programmes antidopage aux niveaux international et national en matière de détection, de dissuasion et de prévention du dopage. »

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 des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), l'Organisation internationale de police criminelle (INTERPOL), l'Organisation mondiale des douanes (OMD), la Coopération internationale d'accréditation des laboratoires (ILAC), la Fédération internationale de l'industrie du médicament (FIIM) et d'autres organismes gouvernementaux ont grandement contribué à la lutte contre le dopage.

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 d'une philosophie de « terrain de jeu équitable »;
- une action indépendante et professionnelle, sans parti pris ni influence.

*« L'AMA est un partenariat unique entre le Mouvement sportif et les gouvernements. Son objectif principal est de protéger les sportifs propres et d'offrir un terrain de jeu équitable à tous. Ce partenariat unique souligne le fait que nous, membres de la communauté antidopage, devons pouvoir compter sur la volonté de tous ceux qui tiennent et croient à la pureté et à l'équité du sport afin d'assurer la justice sur le terrain de jeu. »*

- Sir Craig Reedie, président de l'AMA, 2014

## II. VISION, MISSION ET VALEURS

### **Vision :**

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

### **Mission :**

Mener un mouvement mondial pour un sport sans dopage en collaboration avec nos partenaires.

### **Valeurs de base :**

#### **Intégrité**

- Nous agissons à titre de gardiens des valeurs et de l'esprit du Code.
- Nous sommes impartiaux, objectifs, équitables et réfléchis.
- 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 élaborons des règles de conduite, des procédures et des pratiques qui reflètent la justice, l'équité et l'intégrité.

#### **Responsabilité**

- Nous menons nos activités conformément aux valeurs et à l'esprit du Code.
- Nous sommes en tous points responsables devant nos organismes de financement, mais ne renonçons pas à l'autonomie qui nous protège contre les influences indues.
- Nous respectons les droits et l'intégrité des sportifs propres.

#### **Excellence**

- Nous exerçons nos activités professionnellement.
- Nous élaborons des solutions innovantes et pratiques pour aider nos partenaires à mettre en œuvre le Code et à s'y conformer.
- Nous comparons les méthodes et appliquons les normes de bonnes pratiques dans l'ensemble de nos activités.

## III. RÉSUMÉ DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Le Plan de l'AMA comprend neuf objectifs stratégiques.

1. **Leadership** : Mener une stratégie globale de protection des droits des sportifs propres.
2. **Développement/Mise en œuvre** : Collaborer avec nos partenaires et les soutenir dans la mise en œuvre de programmes antidopage de qualité.
3. **Conformité** : Maintenir l'intégrité du sport sans dopage grâce à la conformité des signataires du Code.
4. **Mouvement sportif et autorités publiques** : Renforcer l'engagement du Mouvement sportif, des autorités publiques et de leurs dirigeants dans le but de protéger le sport propre.
5. **Gestion des informations et des données** : Fournir un centre d'informations global (plateforme de TI) pour faciliter la lutte contre le dopage dans le monde entier.
6. **Éducation** : Promouvoir, défendre et diriger des initiatives d'éducation antidopage.
7. **Recherche** : Diriger, mettre en œuvre et promouvoir la recherche à l'échelle internationale.
8. **Laboratoires** : Diriger, superviser et appuyer les laboratoires antidopage accrédités et approuvés par l'AMA.
9. **Gouvernance** : Gouverner et opérer de façon efficace et efficiente, conformément aux valeurs de base.

Les objectifs stratégiques correspondent aux attentes des partenaires de l'AMA, ce qui garantit que les sportifs soient adéquatement inclus et engagés dans leur mise en œuvre. 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>er</sup> objectif : Leadership

**Mener une stratégie globale de protection des droits des sportifs propres.**

#### Résultat

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

#### Stratégies

1. Élaborer et réaliser un plan de communication pour promouvoir et faire valoir le leadership de l'AMA, sa vision, ses valeurs, ses initiatives et ses progrès.
  - a. Veiller à la qualité de la participation de l'AMA lors des manifestations afin que ses messages soient livrés.
  - b. Encourager 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 à tous les programmes et toutes les activités.
  - a. Colliger l'information provenant de travaux de recherche fiables portant sur le dopage et diffuser les résultats aux partenaires et au grand public.
  - b. Partager les informations sur les pratiques exemplaires et encadrer les partenaires dans la mise en œuvre de leurs activités antidopage destinées aux sportifs.
3. Poursuivre la formation d'alliances stratégiques pour accroître les possibilités, les connaissances et la compétence en matière de lutte antidopage.
  - a. Former des partenariats et collaborer avec les signataires et les autres partenaires pour développer et promouvoir les stratégies, les alliances et la sensibilisation antidopage.
  - b. Encourager et favoriser la collaboration entre les signataires et les autres partenaires pour partager les connaissances, les ressources et les informations qui permettent d'améliorer les programmes antidopage et la mise en œuvre du Code.

## Indicateurs de performance

1. Évaluer annuellement l'efficacité du plan de communication de l'AMA relativement à chacun de ses objectifs stratégiques en intégrant les ressources et les méthodes pertinentes.
2. Harmoniser annuellement les activités de communication avec les priorités de l'Agence en 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 les diffuser aux partenaires, dans des revues spécialisées et des publications de l'AMA. Réviser annuellement le processus afin de permettre l'expansion du réseau.
4. Produire annuellement et promouvoir mondialement des articles de fond à publier dans des revues spécialisées ainsi que des articles portant des messages de l'AMA pour publication dans les plateformes de l'Agence et dans les principales publications (en ligne et papier).
5. Présenter des exposés et représenter l'AMA lors de manifestations afin de livrer ses messages et de faire connaître son rôle directeur dans le mouvement antidopage, selon les priorités établies par le directeur général.
6. Tenir un symposium annuel pour les OAD et d'autres forums pertinents en lien avec les besoins des partenaires et le partage des pratiques exemplaires. Réaliser un sondage auprès des partenaires avant le symposium pour déterminer les secteurs d'intérêt et un sondage après le symposium pour recueillir les commentaires des partenaires.
7. Publier annuellement une compilation des données sur les contrôles antidopage par laboratoire, par sport et par autorité de contrôle de même que d'autres données statistiques permettant d'identifier les tendances en dopage et d'aider les partenaires à mettre en œuvre des programmes plus efficaces.

## **2<sup>e</sup> objectif : Développement/Mise en œuvre de programmes**

**Collaborer avec nos partenaires et les soutenir dans la mise en œuvre de programmes antidopage de qualité.**

### **Résultat**

La qualité des programmes antidopage du monde entier est améliorée.

### **Stratégies**

1. Créer et promouvoir des programmes antidopage qui informent les organisations antidopage (OAD), les sportifs et leur personnel d'encadrement sur leurs responsabilités en vertu du Code.
2. Soutenir les organisations nationales antidopage (ONAD), les organisations régionales antidopage (ORAD), les fédérations internationales (FI), les comités nationaux olympiques (CNO) et les organisations responsables de grandes manifestations (OGM), dont le Comité international olympique (CIO) et le Comité international paralympique (CIP), et collaborer avec toutes ces instances pour développer et promouvoir des programmes antidopage efficaces.
3. Offrir le soutien financier et la formation nécessaires pour permettre le développement et la mise en œuvre des programmes antidopage des ORAD.
4. Encourager les gouvernements, les CNO et les instances régionales à favoriser le développement durable des ORAD et l'autonomie des ONAD.
5. Inciter les organisations sportives non-signataires du Code à s'engager dans les programmes conformes au Code.
6. Former un partenariat avec certaines organisations responsables de grandes manifestations (OGM), dont le CIO et le CIP, avant et pendant les grandes manifestations par l'intermédiaire du programme des Observateurs indépendants (OI) afin de contribuer à la préparation et à la mise en œuvre de programmes antidopage efficaces qui légueront un héritage d'expérience et de connaissances antidopage au pays ou à la région hôte de la manifestation.



## Indicateurs de performance

1. Assurer la mise à jour des outils actuels et en créer de nouveaux, au besoin, dont des lignes directrices, des protocoles, des modèles de pratiques exemplaires et d'autres ressources (p. ex. des webinaires) pour aider les signataires à mettre en œuvre le Code et les Standards internationaux.
2. Examiner annuellement les divers programmes de l'AMA qui appuient des activités antidopage efficaces pour s'assurer qu'ils représentent toujours des pratiques exemplaires et pour cerner leurs lacunes. Ceci comprend notamment le programme du Passeport biologique de l'Athlète et le Document technique pour les analyses spécifiques par sport.
3. Augmenter le nombre de gouvernements, de CNO et d'instances régionales appuyant les OAD nationales ou régionales qui se conforment au Code.
4. Appuyer activement toutes les ORAD afin de faciliter l'atteinte des objectifs et des résultats convenus chaque année.
5. S'engager auprès des non-signataires du Code afin d'améliorer la façon dont ils réalisent leurs programmes antidopage, entre autres par l'intermédiaire de méthodes de prélèvement d'échantillons conformes au Standard international pour les contrôles et les enquêtes (SICE) et de l'adoption de règles de gestion des résultats conformes au Code.
6. Le programme des OI de l'AMA doit participer à au moins deux grandes manifestations par année, entre autres aux Jeux olympiques et aux Jeux paralympiques tous les deux ans.
7. Par l'intermédiaire de rencontres et de communications régulières, solliciter la participation des ONAD établies et des ONAD en développement, et aider ces organisations à développer des programmes antidopage.
8. Évaluer régulièrement les besoins des FI et leur offrir tout soutien pertinent.
9. Informer, éduquer et appuyer les CNO en assistant aux séances du CIO et aux réunions continentales des CNO, de même qu'en collaborant avec l'Association des comités nationaux olympiques.
10. Encourager les ligues sportives professionnelles indépendantes à progresser vers l'adoption de programmes antidopage conformes au Code grâce à la tenue régulière de rencontres ouvertes.
11. S'il y a lieu, collaborer avec les OGM concernées (pendant au moins deux ans) avant la tenue de grandes manifestations sportives pour aider à la préparation de programmes antidopage clés tout en cernant et en palliant les éventuels problèmes avant chaque manifestation.

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

**Maintenir l'intégrité du sport sans dopage grâce à la conformité des signataires du Code.**

### **Résultat**

Tous les programmes antidopage sont pleinement conformes au Code.

### **Stratégies**

1. Effectuer la révision juridique des règles des signataires pour s'assurer qu'elles sont conformes au Code et conseiller les signataires dont les règles ne sont pas conformes.
2. Superviser les activités des partenaires en ce qui concerne la mise en œuvre du Code et sa conformité pour assurer une application harmonisée et impartiale du Code et des Standards internationaux connexes. Soumettre un rapport au Conseil de fondation de l'AMA sur l'évolution de la situation.
3. Développer un Plan sur l'évaluation de la conformité, certifié ISO.
4. Appuyer les signataires dans leurs démarches de conformité en cas de lacunes au moyen de programmes de développement encadrés et supervisés.
5. Coordonner ses efforts avec ceux du Comité international olympique (CIO), du Comité international paralympique (CIP) et des organisations faîtières des fédérations internationales (FI), des organisations nationales antidopage (ONAD) et des comités nationaux olympiques (CNO) pour aider les organisations antidopage (OAD) qui relèvent de leur compétence à se conformer au Code.
6. Former et coordonner un comité de révision indépendant en matière de conformité, chargé de se pencher sur les questions de conformité, de formuler des recommandations à l'AMA et de soumettre un rapport sur les questions de non-conformité au Conseil de fondation.
7. Mettre en œuvre un programme ciblé de contrôle hors compétition fondé sur des informations et des renseignements dont l'objectif sera d'évaluer la conformité, au besoin.
8. Poursuivre la coordination et la gestion de l'évolution et des améliorations du Code en consultation avec les partenaires.
9. 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.

## Indicateurs de performance

1. Réviser les règles des signataires et formuler le plus rapidement possible des suggestions importantes et utiles à leur attention. Publier deux fois par année la liste des signataires dont les règles sont conformes au Code et celle des signataires dont les règles ne le sont pas.
2. Élaborer un ensemble de lignes directrices sur la conformité pour préciser les critères de conformité et le processus à suivre pour évaluer les signataires.
3. Publier annuellement les critères et les méthodes d'évaluation adoptées par le Comité exécutif et le Conseil de fondation de l'AMA pour évaluer la conformité des signataires.
4. Obtenir la certification ISO 9001:2008/2015 pour la méthode de prestation du programme de supervision et d'évaluation de la conformité.
5. Diriger un programme de conformité respectant les normes ISO requises.
6. Évaluer régulièrement les besoins du CIO, du CIP et des organisations faîtières des FI, des ONAD et des CNO et leur offrir le soutien nécessaire afin qu'ils se conforment au Code.
7. Étudier et surveiller l'efficacité et la qualité des programmes antidopage en plus de proposer des mesures correctives aux partenaires en cas de manquements aux pratiques exemplaires et à leurs responsabilités en vertu du Code.
8. Former un comité de révision indépendant en matière de conformité composé d'experts externes et d'experts en antidopage qui collaboreront étroitement avec l'AMA sur les questions de conformité. Ce comité formulera des recommandations au Comité exécutif et au Conseil de fondation de l'AMA sur la mise en œuvre du Code par les signataires et leur conformité (conformément au Plan sur la conformité).
9. Évaluer les renseignements reçus des tierces parties et transmettre les informations crédibles aux autorités ou aux signataires concernés pour qu'ils puissent intervenir ou, s'il y a lieu, coordonner les contrôles de façon directe ou en partenariat.
10. Vérifier activement les conclusions et sanctions émises par les signataires, le TAS ou par des audits et, s'il y a lieu, porter en appel les conclusions et sanctions ne respectant pas le Code.

## **4<sup>e</sup> objectif : Mouvement sportif et autorités publiques**

**Renforcer l'engagement du Mouvement sportif, des autorités publiques et de leurs dirigeants dans le but de protéger le sport propre.**

### **Résultat**

Toutes les instances sportives et les gouvernements s'engagent activement dans la lutte contre le dopage dans le sport, plus particulièrement dans les secteurs d'influence ci-dessous.

- Instances sportives : par l'éducation, la recherche scientifique et les programmes de contrôle et par la promulgation de règles et de règlements permettant d'enquêter sur le dopage et d'imposer des sanctions.
- Gouvernements : par l'éducation, la recherche scientifique et les programmes de santé publique, et par la promulgation de règles et de règlements permettant aux autorités pertinentes d'enquêter sur le dopage et d'imposer des sanctions.

### **Stratégies**

1. Travailler avec le Comité international olympique (CIO) et le Comité international paralympique (CIP) pour accroître les efforts antidopage au sein du Mouvement sportif.
2. Collaborer avec le CIO et le CIP et d'autres organisations responsables de grandes manifestations de même qu'avec des fédérations internationales (FI) afin d'informer et d'éduquer les sportifs et leur entourage sur les questions liées au sport propre.
3. Interagir avec les FI et les organismes sportifs collectifs pour s'assurer que les cadres réglementaires favorisant le respect du Code sont en place et que le partage des informations et les enquêtes se déroulent efficacement.
4. 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.
5. Travailler avec chaque pays et avec les organisations intergouvernementales pour encourager la mise en place de lois et de règlements et, s'il y a lieu, pour aider les gouvernements à élaborer des cadres législatifs de façon à assurer la conformité au Code, tant sur le plan national que régional.
6. Inciter les gouvernements à adopter des cadres réglementaires appuyant le Code, en particulier en ce qui concerne le trafic et la distribution de substances dopantes interdites, et veiller à ce que les enquêtes nécessaires soient menées.
7. Faciliter l'intégration des plateformes antidopage aux programmes gouvernementaux au moyen de projets d'éducation, de recherche scientifique, de santé publique et d'autres initiatives pertinentes.

8. Élaborer des règles modèles et des protocoles à l'intention des autorités publiques et sportives pour coordonner les activités et partager les informations lors des enquêtes antidopage.
9. Collaborer avec Interpol et d'autres instances internationales d'application des lois pour assurer le partage efficace d'informations et de preuves.
10. Veiller à ce que chaque pays et le CIO maintiennent et fassent la promotion de leur engagement dans la lutte antidopage en s'acquittant de leurs obligations financières envers l'AMA (y compris les éventuelles contributions additionnelles) à l'AMA.

## Indicateurs de performance

1. Accroître la quantité d'informations et d'activités éducatives offertes par les organisations sportives aux athlètes et à leur entourage.
2. Augmenter la quantité d'informations échangées entre les différentes organisations sportives, et entre les organisations sportives et les autorités publiques.
3. Identifier les gouvernements qui ne parviennent pas à mettre adéquatement en œuvre les articles de la Convention jugés prioritaires par l'AMA et encourager activement l'UNESCO et sa Conférence des parties à adopter une stratégie à cet égard. Dresser la liste des gouvernements dont la conformité aux articles en question doit être surveillée.
4. Effectuer annuellement l'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.
5. Réviser les règles modèles et les protocoles sur le partage d'informations et les enquêtes.
6. Augmenter annuellement le nombre d'enquêtes réalisées par les autorités publiques en lien avec le sport.
7. Revoir annuellement la stratégie et les pratiques opérationnelles avec Interpol et d'autres organisations internationales.
8. Augmenter annuellement le nombre de gouvernements remplissant leurs engagements financiers à l'égard de l'AMA et les sommes versées par ces gouvernements. La hausse doit au minimum correspondre à l'augmentation du coût de la vie.
9. Livrer les messages prioritaires lors de toutes les réunions et de tous les forums intergouvernementaux, le cas échéant, pour que la lutte contre le dopage fasse partie des projets éducatifs, des recherches scientifiques et des programmes de santé publique des gouvernements.

## **5<sup>e</sup> objectif : Gestion des informations et des données**

**Fournir un centre d'informations global (plateforme de TI) pour faciliter la lutte contre le dopage dans le monde entier.**

### **Résultat**

Aider les sportifs, leur personnel d'encadrement et l'AMA à lutter contre le dopage dans le sport et prévenir ce fléau grâce à un système de gestion des informations et des données de classe mondiale.

### **Stratégies**

1. Élaborer et assurer la mise à jour d'un système utile et convivial pour les sportifs et les organisations antidopage.
2. Veiller à ce que ce système soit sécuritaire et conforme aux exigences en matière de protection des données pour faciliter la collecte, la sauvegarde, le partage et la consultation des informations antidopage, y compris les informations sur la localisation des sportifs et les autorisations d'usage à des fins thérapeutiques (AUT), par les partenaires désignés.
3. Concevoir le système de façon à ce que l'AMA puisse exercer son rôle de supervision et que les statistiques et les données de contrôle établies soient fiables.
4. Offrir un système qui permet la collecte, la sauvegarde et le partage d'autres informations pertinentes dans le cadre de la lutte contre le dopage.
5. Éduquer et informer les utilisateurs finaux sur l'existence et le mode d'emploi de ce système, notamment par l'intermédiaire de formations.

### **Indicateurs de performance**

1. Évaluer annuellement la plateforme pour veiller à ce qu'elle soit mise à niveau, sécuritaire et modifiée, au besoin, pour répondre aux exigences actuelles ou aux nouvelles exigences.
2. Veiller à ce que le système soit utilisé en offrant régulièrement des formations répondant aux besoins des divers publics.
3. S'assurer que les développements de la plateforme de TI se fassent dans le respect du budget et des délais impartis.
4. Consulter régulièrement tous les utilisateurs et les groupes d'utilisateurs pour maintenir la qualité du système et la réceptivité à l'égard des besoins des consommateurs de la plateforme de TI.

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

**Promouvoir, défendre et diriger des initiatives d'éducation antidopage.**

### **Résultat**

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

### **Stratégies**

1. Créer un cadre stratégique international pour des programmes d'éducation inculquant les valeurs du sport propre.
2. Promouvoir la sensibilisation au sujet des aspects éthiques et des conséquences sanitaires, juridiques et sociales du dopage de sorte que les partenaires puissent s'appuyer sur ces connaissances dans le cadre de leurs interactions avec les sportifs et des initiatives d'éducation qui leur sont destinées pour prévenir le dopage, protéger la santé et maintenir l'intégrité du sport.
3. Inciter tous les partenaires à intégrer des éléments fondés sur ces valeurs dans leurs programmes d'éducation en visant, si possible et pertinent, la jeunesse et les jeunes sportifs comme public cible prioritaire.
  - a. Faciliter et superviser l'élaboration, la mise en œuvre 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 d'informations pertinentes et de matériel éducatif élaborés par les partenaires et par des tiers.
  - c. Poursuivre l'enrichissement et la mise à disposition d'outils et de matériel d'éducation 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.
4. Créer des liens étroits avec des organisations internationales pour promouvoir l'éducation et sensibiliser les sportifs, leur personnel d'encadrement, les médecins et les jeunes aux risques du dopage pour la santé.
5. Sensibiliser les professionnels de la santé, notamment les médecins, physiothérapeutes et thérapeutes du sport, mais également les omnipraticiens, aux questions antidopage.

## Indicateurs de performance

1. Augmenter annuellement le nombre de partenaires élaborant, réalisant et administrant des programmes d'éducation antidopage fondés sur les valeurs.
2. Augmenter le 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 axés sur les valeurs du respect de soi et d'autrui et du franc jeu dans le cadre de programmes scolaires de niveaux primaire et secondaire.
3. Tenir des symposiums, des séminaires et des ateliers d'éducation antidopage dans des pays dont les communautés et les organisations sportives n'ont pas encore été sensibilisées à ce sujet.
4. Revoir annuellement la liste du réseau d'organisations médicales et sanitaires concernées par les programmes d'éducation sur les risques du dopage pour la santé des sportifs.
5. Revoir annuellement les programmes d'éducation en cours de mise en œuvre par ces organisations pour accroître le nombre de professionnels de la santé qu'ils rejoignent.
6. Augmenter le nombre de partenaires qui reçoivent le soutien de l'AMA dans le cadre de la mise en œuvre de leurs programmes.





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

**Diriger, mettre en œuvre et promouvoir la recherche à l'échelle internationale.**

### **Résultats**

Favoriser le renforcement de la science antidopage au moyen de :

1. L'expansion des programmes internationaux de recherche antidopage pour accroître l'anticipation et la surveillance active des tendances de dopage. Cette expansion permettra l'élaboration de méthodes et de stratégies améliorées de détection et de prévention.
2. L'identification précoce du potentiel dopant de médicaments illicites, de façon ou de contrefaçon accessibles aux sportifs.

### **Stratégies**

1. Mettre en œuvre un programme et un cadre international de recherche antidopage et créer un réseau international de spécialistes pour observer et anticiper les tendances de la science du dopage. Accroître les connaissances en sciences pures et en sciences sociales dans le but d'atteindre les objectifs en antidopage. Promouvoir activement l'élaboration, l'amélioration et l'application des résultats de cette recherche grâce à des stratégies, des méthodes et des outils de détection efficaces.
2. Informer le CIO des activités de recherche de l'AMA afin d'optimiser la coordination entre le fonds de recherche du Comité international olympique et le programme de recherche de l'AMA.
3. Générer des sources parallèles de financement de sorte que les ressources suffisent pour garantir la haute qualité des programmes internationaux de recherche antidopage tout en conservant des fonds pour les programmes de recherche de l'AMA.
4. Créer des partenariats et des alliances stratégiques avec des organisations et des particuliers de l'externe afin d'accroître le partage des connaissances et des ressources consacrées à la recherche antidopage.
5. Accroître l'influence de l'AMA et le rôle qu'elle joue auprès des groupes et des organisations qui commanditent la recherche antidopage afin d'optimiser les ressources et les objectifs.
6. Assurer le maintien des groupes d'experts réguliers et ad hoc et appuyer ces groupes qui encadrent le développement des programmes et de la recherche.
7. Faire en sorte que le potentiel dopant des nouveaux médicaments soit identifié et évalué plus précocement, en collaboration avec des partenaires externes (p. ex. des agences de médicaments et des sociétés pharmaceutiques et biotechnologiques).
8. Continuer de promouvoir la recherche en sciences sociales axée sur les comportements associés au dopage.

## Indicateurs de performance

1. Encourager et promouvoir les projets novateurs de recherche antidopage.
2. Maintenir le financement du programme de recherche scientifique de l'AMA en plus d'identifier et d'approcher des sources potentielles de financement externes pour compléter le budget de recherche annuel.
3. Intégrer, s'il y a lieu, les résultats du fonds de recherche du CIO au cadre de recherche antidopage géré par l'AMA.
4. Revoir et prioriser annuellement les partenariats et les alliances stratégiques en matière de recherche antidopage avec d'autres agences de financement.
5. Analyser régulièrement les résultats de recherche et les mettre en œuvre.
6. Communiquer/diffuser les résultats de recherche aux experts concernés et lors des forums pertinents (à savoir les groupes d'experts Laboratoires, Liste des interdictions, et Santé, médecine et recherche), et promouvoir leur publication dans des revues scientifiques à comité de lecture.
7. Renforcer les partenariats formés avec le secteur biopharmaceutique et les agences de médicaments en concluant des accords de collaboration qui facilitent l'échange d'informations et de connaissances.
8. Au moyen de participations à des conférences et de publications, accroître chaque année l'intérêt des régions et des continents pour l'utilisation des résultats de recherche en sciences sociales afin d'appuyer le développement de programmes d'éducation antidopage.
9. Rassembler et rendre publics les rapports des résultats de recherches pertinentes financées par l'AMA.
10. Effectuer un sondage standardisé sur la recherche en sciences sociales auprès de l'ensemble des partenaires pour améliorer les programmes d'éducation et permettre la réalisation d'études interculturelles.

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

**Diriger, superviser et appuyer les laboratoires antidopage accrédités et approuvés par l'AMA.**

### **Résultat**

Pour bénéficier de la confiance des partenaires et du grand public, chaque laboratoire produit, de façon harmonisée et dans le respect des règles, des résultats d'analyse valides et des données probantes.

### **Stratégies**

1. Réviser et mettre à jour les standards et les protocoles d'accréditation et de ré-accréditation conformément aux pratiques exemplaires.
2. Maintenir un haut niveau d'expertise et d'indépendance dans le cadre du processus de révision de la performance des laboratoires.
3. Favoriser le développement et la mise en œuvre continus de technologies novatrices d'analyse antidopage permettant d'augmenter l'efficacité des programmes de contrôle du dopage.
4. Promouvoir le développement de partenariats formés avec des organisations internationales œuvrant dans des domaines pertinents (p. ex. la Coopération internationale d'accréditation des laboratoires [ILAC], l'Organisation internationale de normalisation [ISO] et le Bureau international des poids et mesures [BIPM]). Collaborer à la formation de ces partenariats.
5. Renforcer le Système d'évaluation externe de la qualité (EQAS) de l'AMA (particulièrement les épreuves en double aveugle et les programmes d'éducation) et maintenir le programme de visite des laboratoires.

## Indicateurs de performance

1. Revoir régulièrement les politiques, les standards et les protocoles d'accréditation et de ré-accréditation des laboratoires.
2. Procéder annuellement à la supervision et à l'évaluation de la performance des laboratoires.
3. Assurer la participation régulière de nouveaux experts reconnus à titre de membres ou de consultants du groupe d'experts Laboratoires.
4. Collaborer de façon constante avec les experts des laboratoires et les laboratoires antidopage pour intégrer les nouveaux résultats de recherche aux contrôles antidopage de routine.
5. Échanger régulièrement (au moins une fois par année) et activement avec les organisations partenaires internationales impliquées dans l'évaluation et l'accréditation des laboratoires (à savoir l'ILAC, le BIPM et l'ISO).
6. Produire annuellement au moins trois échantillons du Système d'évaluation externe de la qualité (EQAS) en double aveugle, qui seront intégrés au programme global de l'EQAS.
7. Réaliser annuellement au moins deux vérifications de sites appartenant au réseau de laboratoires accrédités par l'AMA au moment jugé opportun par celle-ci.



## **9<sup>e</sup> objectif : Gouvernance**

**Gouverner et opérer de façon efficace et efficiente, conformément aux valeurs de base.**

### **Résultat**

L'AMA est une organisation très respectée, capable de mener le mouvement international 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.
2. Examiner avec cohérence les activités par rapport au rendement opérationnel et à la rentabilité.
3. Adopter de bonnes politiques et de bons protocoles de gestion des ressources humaines afin de recruter et de retenir des employés compétents.
4. Mettre en œuvre des politiques de TI et de protection de la vie privée pour s'assurer que les normes les plus rigoureuses sont respectées.
5. Continuer d'étendre les stratégies et les partenariats pour garantir la pérennité financière de l'AMA. Adhérer à une bonne politique d'investissement visant à réduire au minimum le risque financier de l'AMA.
6. 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.
7. Promouvoir l'image de marque de l'AMA, qui est celle d'un chef de file respecté se conformant à des principes éthiques rigoureux dans le milieu élargi du sport et la communauté antidopage.

### **Indicateurs de performance**

1. Revoir annuellement les standards de bonnes pratiques dans le cadre du plan de fonctionnement annuel et mettre en œuvre les améliorations dans les six mois suivant la recommandation.
2. 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. Réaliser les objectifs du plan de fonctionnement annuel dans le respect des budgets de fonctionnement.
4. Mettre en œuvre, réviser et mettre à jour les politiques et les protocoles de l'Agence à une fréquence bisannuelle.