



**PLAN
STRATÉGIQUE
2018-2020**

intégrité

santé

équité



aflid

agence française de lutte contre le dopage



NOTRE AMBITION

1

Notre mission

L'AFLD « définit et met en œuvre les actions de lutte contre le dopage [...] et des actions de prévention et de recherche en matière de lutte contre le dopage » (art. L.232-5 du code du sport).

**L'Agence est investie de la mission de protéger l'éthique et les valeurs humanistes du sport :
intégrité, équité, santé.**

2

Nos valeurs

L'action de l'Agence s'appuie sur cinq valeurs fondamentales :

Respect Coopération
Exemplarité Loyauté
Confidentialité



3

Notre vision d'avenir

L'Agence poursuit l'objectif de s'affirmer comme un **acteur de référence** et comme un **partenaire actif et présent** dans la lutte contre le dopage, y compris la prévention, tant sur le plan national, auprès du mouvement sportif, qu'international, auprès de l'AMA et des autres organisations antidopage.

Elle a pour ambition de contribuer à la préparation des Jeux Olympiques qui se tiendront à Paris en 2024, dans toutes ses activités.

Pour cela, l'Agence a défini **six axes stratégiques** :

1. Perfectionner la lutte contre le dopage dans le sport de haut niveau et professionnel
2. Intensifier la lutte contre le dopage dans le sport « amateur » et les disciplines émergentes
3. Répondre aux exigences croissantes de conformité et de qualité
4. Optimiser les ressources mobilisées au profit de la lutte contre le dopage
5. Conforter la position du laboratoire
6. Améliorer l'insertion de l'Agence dans son environnement et accroître son rayonnement





LES **ORIENTATIONS STRATÉGIQUES** ET LE **PLAN D' ACTIONS**

PERFECTIONNER LA LUTTE CONTRE LE DOPAGE DANS LE SPORT DE HAUT NIVEAU ET PROFESSIONNEL

Notre analyse

La lutte contre le dopage dans le sport de haut niveau et professionnel a atteint en France une certaine maturité mais peut gagner en efficacité par un **meilleur ciblage des contrôles**.

L'éducation des sportifs et de leurs encadrants à leurs droits et devoirs en matière de lutte contre le dopage, aux règles de localisation et au déroulement d'un contrôle antidopage apparaît comme un besoin important, au titre de la prévention de l'usage de produits dopants mais également pour éviter les violations non analytiques des règles antidopage.

OBJECTIF 1 → RENFORCER LE CIBLAGE DES CONTRÔLES

- Professionnaliser les outils et méthodes d'analyse des renseignements
- Mettre en place un dispositif de lanceurs d'alerte selon les recommandations de l'AMA
- Développer les échanges de renseignements avec les autorités françaises, les ONAD étrangères, les fédérations internationales, l'AMA...
- Améliorer la pertinence du groupe cible par une gestion plus dynamique de sa composition
- Mieux contrôler le respect des obligations de localisation
- Systématiser l'exploitation du profil biologique
- Renforcer la mise en œuvre des nouvelles possibilités offertes par le Code mondial antidopage pour les violations non analytiques (association interdite, aide substantielle...)
- Participer à la conception du dispositif antidopage pour l'organisation des Jeux olympiques de Paris en 2024

OBJECTIF 2 → DÉVELOPPER UNE APPROCHE PARTENARIALE AVEC LES SPORTIFS ET LEUR ENCADREMENT

- Créer une commission des athlètes, au rôle consultatif
- Former et sensibiliser les sportifs et leur encadrement à leurs droits et devoirs, à la localisation, aux procédures de contrôle, aux autorisations d'usage à des fins thérapeutiques (AUT)



INTENSIFIER LA LUTTE CONTRE LE DOPAGE DANS LE SPORT GRAND PUBLIC ET LES DISCIPLINES ÉMERGENTES

Notre analyse

Les contrôles menés par l'Agence révèlent une **forte prévalence du dopage dans le sport grand public** (2,8% de rapports d'analyse anormaux en 2016 contre 0,7% dans le sport de haut niveau et professionnel)

Plusieurs populations sont particulièrement concernées, notamment les amateurs de bon niveau dans les sports majeurs et les jeunes sportifs pratiquant des **disciplines émergentes** (sports de combats), parfois **hors cadre fédéral**.

Plusieurs dossiers disciplinaires ont mis en évidence la **diffusion dans d'autres sports et dans le grand public** des pratiques dopantes et de produits dopants « lourds » par le biais de salles de remise en forme fréquentées – et parfois encadrées – par des pratiquants du culturisme.

Des opérations menées dans les départements d'Outre-mer ont révélé que ces derniers étaient **particulièrement exposés**, mettant en évidence l'existence de filières d'approvisionnement proches de celles des produits stupéfiants.

OBJECTIF 3 → ADAPTER LES STRATÉGIES DE CONTRÔLE ET DE SENSIBILISATION AUX DIVERSES POPULATIONS CONCERNÉES

- Actualiser l'analyse des risques
- Implémenter la stratégie de contrôles dans le réseau des CIRAD

OBJECTIF 4 → PROPORTIONNER LES MOYENS DE L'AGENCE À LA TAILLE DE LA POPULATION CONCERNÉE

- Restaurer le programme de contrôles à son niveau de 2010 (9 800 prélèvements)
- Renforcer le service juridique pour faire face à la hausse de l'activité disciplinaire (augmentation d'un tiers entre 2015 et 2016)
- Rechercher des ressources financières supplémentaires (cf. objectif 11)

OBJECTIF 5 → CONTRIBUER PLUS ACTIVEMENT AUX ACTIONS DE PRÉVENTION VISANT LE GRAND PUBLIC

- Renforcer la coopération avec les ministères des sports, de la santé et de l'éducation nationale dans le cadre du plan national stratégique de prévention
- Mettre à contribution les membres de la Commission des athlètes pour valoriser et diffuser les messages de l'Agence

OBJECTIF 6 → PARTICIPER À LA LUTTE CONTRE LES TRAFICS

- Accompagner la montée en puissance des Commissions régionales de lutte contre le trafic de substances ou méthodes dopantes, notamment par l'octroi de quotas de contrôles supplémentaires
- Fluidifier le partage d'informations avec l'autorité judiciaire et l'OCLAESP
- Impliquer et responsabiliser les salles de musculation/fitness, par exemple par la mise en place d'un programme de labellisation



RÉPONDRE AUX EXIGENCES CROISSANTES DE CONFORMITÉ ET DE QUALITÉ



OBJECTIF 7 → POURSUIVRE LA PROFESSIONNALISATION

- Structurer et adapter le plan de formation des agents pour répondre aux nouveaux enjeux de conformité et de qualité
- Réorienter le contenu de la formation des préleveurs, moderniser les outils supports de leur formation et systématiser l'évaluation des préleveurs
- Mettre en place des formations spécifiques pour les CIRAD
- Renforcer les échanges avec les organes disciplinaires fédéraux et dispenser des formations adaptées à leurs besoins, afin d'assurer la conformité de la gestion des résultats

OBJECTIF 8 → RENFORCER LA FONCTION QUALITÉ ET CONFORMITÉ

- Mettre en place une commission des sanctions en vue de se conformer aux recommandations de l'AMA concernant l'organisation du pouvoir disciplinaire des ONAD
- Étendre la démarche qualité en place au laboratoire, à l'ensemble de l'Agence, en lançant un processus de certification ISO 9001
- Structurer l'organisation qualité au sein des services de l'Agence
- Contribuer à parachever la transposition du Code mondial antidopage 2015 en droit interne
- Garantir la sécurité et la confidentialité des données personnelles

Notre analyse

Depuis l'introduction du Code mondial antidopage 2015 (CMA), l'Agence mondiale antidopage porte une plus grande attention à la mise en place de programmes antidopage de qualité et efficaces à l'échelle mondiale, ainsi qu'à **l'évaluation plus détaillée de la conformité des signataires à leurs engagements**.

L'AMA a élaboré un **nouveau programme de supervision de la conformité** au CMA, certifié ISO 9001 : l'AMA assure ainsi une surveillance continue grâce aux obligations d'information au sein du système ADAMS et procède à des audits et à l'envoi de questionnaires.

L'Agence, qui répond devant l'AMA de la conformité des sanctions prononcées, est amenée à fréquemment exercer son **pouvoir de réformation** ou à être saisie **par défaut** en raison de la carence des organes fédéraux.

Il est dès lors indispensable de **poursuivre la professionnalisation des différents acteurs** participant à l'activité de contrôle et disciplinaire de l'Agence et de renforcer la fonction qualité et conformité au sein de l'Agence.



OPTIMISER LES RESSOURCES MOBILISÉES AU PROFIT DE LA LUTTE CONTRE LE DOPAGE

Notre analyse

L'Agence **poursuit à la fois l'objectif de préserver l'intégrité des compétitions sportives et la santé publique**. À cette fin, elle entend contrôler aussi bien les sportifs de haut niveau et professionnels que la population sportive générale. Le volume de contrôles autorisés par les ressources dont dispose l'Agence est insuffisant pour poursuivre de manière pleinement satisfaisante chacun de ses objectifs.

Si l'Agence a déjà réalisé **d'importants efforts de gestion**, elle doit continuer d'optimiser les ressources qu'elle consacre à son activité, en **améliorant le pilotage** de cette dernière, notamment sur le plan budgétaire, en **identifiant des sources d'économies et en diversifiant ses sources de financement**.



OBJECTIF 9 → AMÉLIORER LE PILOTAGE DE L'ACTIVITÉ

- Renforcer le rôle du collège dans le pilotage stratégique de l'Agence, à l'occasion du transfert de la compétence du prononcé des sanctions à une commission des sanctions
- Mettre en place des outils de pilotage, de planification et de reporting sur l'ensemble de l'activité de l'Agence
- Réorganiser les services dans le sens d'une plus grande transversalité sur les problématiques communes aux différents départements
- Moderniser le système d'information opérationnel, financier et ressources humaines
- Refondre le processus de facturation afin de réduire les délais et d'améliorer la prévisibilité des recettes et des encaissements
- Responsabiliser le département des contrôles et le département des analyses dans l'utilisation des ressources en mettant en place un dialogue de gestion approfondi
- Évaluer l'efficacité et l'efficacité des actions menées par l'Agence

OBJECTIF 10 → MAÎTRISER LES DÉPENSES

- Développer la mutualisation des moyens et des achats avec d'autres personnes publiques (AAI/API notamment)
- Rationaliser les commandes de réactifs, consommables et kits de prélèvements et la gestion des stocks (réduction, inventaires infra-annuels)

- Dématérialiser les procédures (remboursement de frais, AUT, validation des organes disciplinaires...)
- Favoriser le recours aux AUT afin de limiter l'ouverture de procédures disciplinaires à la suite de résultats d'analyse anormaux
- Simplifier et fluidifier le traitement des affaires disciplinaires
- Maximiser l'effet de levier dans l'activité de recherche grâce à la mobilisation de cofinancements

OBJECTIF 11 → DIVERSIFIER LES SOURCES DE FINANCEMENT

- Réfléchir à l'opportunité de développer les prestations de formation et d'éducation
- Développer la recherche de mécénat et de subventions européennes ou internationales (AMA) pour les actions de sensibilisation, les projets de recherche et les achats de matériel de laboratoire
- Fidéliser et développer les nouveaux clients pour le laboratoire (cf. objectif 12)
- Promouvoir le financement de la lutte contre le dopage par le mouvement sportif ou les intérêts économiques sportifs (affectation d'une part du produit de la taxe « Buffet »)



CONFORTER LA POSITION DU LABORATOIRE

Notre analyse

En 2016, le département des analyses de l'Agence a fait face à **une hausse importante de son activité** à la suite de la suspension de l'accréditation de plusieurs laboratoires antidopage étrangers. En conséquence, du retard a été pris dans le développement des méthodes permettant de répondre aux **exigences techniques croissantes de l'AMA**.

À la hausse du nombre d'échantillons, s'ajoute celle du nombre d'analyses, liée à **l'accroissement du nombre de molécules recherchées**.

Des actions sont en cours pour **améliorer la productivité** (automatisation, passage au screening en haute résolution...), mais elles demandent des **investissements en matériel** et ne porteront leur fruit qu'à partir de la mi-2018, le temps de valider les méthodes.

Le laboratoire est installé dans des **locaux anciens et difficiles à rénover**, les infrastructures sont insuffisantes au regard de l'augmentation de l'activité (stockage des échantillons, installation électrique, traitement de l'air, production de gaz...). Les moyens de l'Agence sont insuffisants pour remédier à ces difficultés qui viendront rapidement limiter l'accroissement de l'activité.

OBJECTIF 12 → SÉCURISER L'ACCRÉDITATION DU LABORATOIRE

- Rester à la hauteur des exigences imposées par l'AMA en matière de développement des méthodes
- Réorienter des techniciens expérimentés vers le développement grâce à des recrutements temporaires
- Développer les échanges de bonnes pratiques avec les autres laboratoires accrédités
- Organiser des audits externes en complément des audits obligatoires

OBJECTIF 13 → ATTEINDRE LA TAILLE CRITIQUE (15 000 ÉCHANTILLONS)

- Adapter les services du laboratoire aux besoins des clients (amplitude horaire, stockage, transport, conseils, délais...)
- Développer la fonction commerciale du laboratoire (marketing, démarchage et réponse aux appels d'offres)

OBJECTIF 14 → ADAPTER LES CAPACITÉS DU LABORATOIRE À LA HAUSSE DE L'ACTIVITÉ ET À SA VARIABILITÉ

- À court terme, recourir au travail temporaire durant les pics d'activité et assouplir les rythmes de travail
- À moyen terme, automatiser et simplifier les phases de préparation (screening en haute résolution)
- Traiter les facteurs limitants liés à l'infrastructure (production de gaz, installation électrique, locaux) et planifier le déménagement du laboratoire indispensable dans un avenir proche
- Entamer la réflexion sur l'adaptation des capacités du laboratoire dans la perspective des Jeux Olympiques à Paris en 2024

OBJECTIF 15 → RENFORCER LE RAYONNEMENT SCIENTIFIQUE DU LABORATOIRE

- Accroître l'effet de levier par le cofinancement des projets
- Favoriser le rapprochement du laboratoire avec une structure universitaire ou de recherche.

AMÉLIORER L'INSERTION DE L'AGENCE DANS SON ENVIRONNEMENT ET ACCROÎTRE SON RAYONNEMENT

Notre analyse

L'Agence, engagée au plan national et respectée au plan international, peut **gagner en influence** auprès du public sportif et **approfondir ses liens** avec ses partenaires nationaux et internationaux, afin de favoriser la réalisation optimale de ses objectifs.

OBJECTIF 16 → RENFORCER L'IMPACT DE LA COMMUNICATION DE L'AGENCE

- Réfléchir sur les enjeux de la communication de l'Agence
- Valoriser les différentes actions de l'Agence (sensibilisation, contrôles, recherche, activité juridique)
- Adapter les canaux et formes de communication aux publics ciblés (jeunes, sportifs, entraîneurs, fédérations...)
- Recourir aux membres de la commission des athlètes comme ambassadeurs des messages et des valeurs véhiculés par l'Agence

OBJECTIF 17 → APPROFONDIR LES LIENS AVEC LES ACTEURS NATIONAUX

- Développer le dialogue avec les fédérations sportives, les ligues professionnelles et le CNOSF, dans une approche partenariale
- Maintenir la relation privilégiée avec le ministère des sports
- Accroître la coopération avec les ministères de la santé et de l'éducation nationale

OBJECTIF 18 → ACCROÎTRE L'INFLUENCE DE L'AGENCE AU SEIN DE LA COMMUNAUTÉ INTERNATIONALE ANTIDOPAGE

- Répondre aux sollicitations de l'AMA en matière d'investigation et de formation
- Participer activement aux groupes de travail AMA, UNESCO, Conseil de l'Europe
- Participer aux ateliers et réunions de l'iNADO
- Renforcer la coopération avec les autres organisations antidopage (ONAD et fédérations internationales)
- Maintenir l'effort de soutien à des projets de recherche portant directement sur le dopage





Création & réalisation : www.kazoar.fr

Crédits photos : © Shutterstock.com - © Fotolia : Monet - robertharding - makieni - StudioLaMagica - Santho - francovolpato - Jackin.

© ThinkstockPhotos : kdsoo322 - Michael Blann - utah778 - Zeremski - Jacob Ammentorp Lund - Pixtural - Stockbyte - iStock
Pixland - Pinkypills - Moodboard - Bogdanhoda - Creatas - Gregepperson - guruXOOX - anyaivanova - Digital Vision.



8 rue Auber
75009 Paris

Tél.: +33 (0)1 40 62 76 76
Fax: +33 (0)1 40 62 77 39

www.afld.fr