

**CENTRE POUR L'ENTREPRENEURIAT, LES PME ET LE DÉVELOPPEMENT LOCAL**  
**Programme d'action et de coopération concernant le développement économique et la création d'emplois au niveau local**

**PROJET DE PRINCIPES RELATIFS À L'OPTIMISATION DES RETOMBÉES LOCALES D'UNE MANIFESTATION SPORTIVE INTERNATIONALE**

68ème session

Programme d'action et de coopération concernant le développement économique et la création d'emplois au niveau local (LEED)

19-20 mai 2016

Centre de Conférences OCDE, 2 rue André Pascal, 75016 Paris, France

*Ce document présente un projet de principes pour tirer profit des avantages au niveau local des manifestations sportives internationales. Ce projet de principes a été préparé dans le cadre d'un projet sur l'optimisation des avantages locaux de l'organisation de l'EURO 2016. Il se base également sur des travaux antérieurs et notamment un rapport intitulé Local Development Benefits from Staging Global Events.*

*Il est soumis au Comité de direction pour DISCUSSION et APPROBATION.*

Debra MOUNTFORD, Senior Policy Analyst, [debra.mountford@oecd.org](mailto:debra.mountford@oecd.org), +(33-1) 45 24 90 87

JT03395061

Document complet disponible sur OLIS dans son format d'origine

*Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.*

## PRINCIPES DU PROGRAMME LEED DE L'OCDE RELATIFS À L'OPTIMISATION DES RETOMBÉES LOCALES D'UNE MANIFESTATION SPORTIVE INTERNATIONALE

### Contexte

1. En 2008, le Programme d'action et de coopération de l'OCDE concernant le développement économique et la création d'emplois au niveau local (Programme LEED) a publié un rapport intitulé *Local Development Benefits from Staging Global Events*. Ce rapport montre que les grandes manifestations internationales peuvent servir de catalyseurs au développement économique, et présente les mesures que peuvent prendre les villes organisatrices pour assurer des retombées positives à long terme. Le Comité de direction du Programme LEED a approuvé une série de principes clés qui ont été publiés dans le rapport et utilisés par les villes et les pouvoirs publics nationaux pour orienter la candidature à la manifestation et son organisation, et tirer parti des retombées locales. Partant de l'observation que les événements mondiaux ont des effets catalyseurs, le Programme LEED formule l'hypothèse que les retombées locales ne sont pas acquises de manière automatique ou accidentelle. Le rapport souligne que « *les pays et villes d'accueil qui ont le mieux réussi ont déjà un projet à long terme que l'événement les aide à mettre en œuvre, ainsi qu'une stratégie de gestion dédiée visant à générer des bénéfices et un héritage utile dès avant l'événement, et pendant quelques années par la suite. Cela permettra en outre de garantir le plus haut degré d'intégrité tout au long du processus* ».

### Complexité des manifestations sportives

2. Parmi tous les événements pris en considération, le sport est sans doute la catégorie qui suscite le plus d'enthousiasme, de passion et d'intérêt médiatique mondialement. L'attrait des compétitions internationales entre des êtres humains cherchant à être les plus rapides, les plus forts ou simplement les meilleurs dans leur domaine est difficile à comparer avec les autres types d'événements. Il y a autant de types de manifestations sportives organisées dans le monde que de sports existants. Cependant, quels sont les ingrédients qui font d'une manifestation sportive internationale un spectacle sportif planétaire extraordinaire capable à la fois d'attirer des visiteurs du monde entier, de captiver les téléspectateurs et de susciter l'intérêt des entreprises ? Il semble qu'il y ait deux réponses interdépendantes à cette question.

3. En premier lieu, l'événement, en cas de victoire pour les athlètes, doit pouvoir être le plus grand succès de leur carrière. Il s'agit de la compétition mondiale par excellence d'un sport donné. Les événements qui correspondent à cette description sont par exemple la Coupe du monde de football de la FIFA, la Coupe du monde de rugby, la Coupe de l'America, etc.

4. La seconde caractéristique se situe à un autre niveau. Il s'agit des événements sportifs multidisciplinaires dans lesquels chaque sport non seulement répond à l'ensemble des critères susmentionnés, mais dont l'attrait est encore renforcé par le fait qu'il s'agit d'une compétition internationale où les pays sont en concurrence pour le palmarès des médailles. Il s'agit bien sûr de manifestations telles que les Jeux olympiques d'été, les Jeux olympiques d'hiver et les Jeux du Commonwealth.

5. Nous opérons ici à dessein la distinction entre les événements sportifs monodisciplinaires et multidisciplinaires. De fait, ces deux types de manifestations présentent des défis, des risques et des

retombées différents pour les villes organisatrices. Plus précisément, il s'agit d'une question d'échelle, dans la mesure où l'organisation d'un événement sportif multidisciplinaire est logiquement plus lourde, plus compliquée et sans doute plus onéreuse. Les possibilités de retombées économiques, sociales et environnementales offerte par chaque type d'événement est très différente et doit être clairement appréhendée dès le début de la procédure de candidature.

***Retombées, défis et risques spécifiques pour les villes qui accueillent les manifestations sportives***

6. Il ne fait pas de doute que l'organisation d'un événement sportif d'importance mondiale accroîtra le rayonnement de la ou des villes organisatrices et du pays d'accueil sur la scène internationale. Ce rayonnement accru se fera ressentir plus longtemps que l'événement lui-même et pourra susciter un fort intérêt de la part des entreprises. Toutefois, cet effet varie selon l'énergie et le capital investis pour garantir des retombées de long terme. La réussite de l'organisation d'une manifestation sportive de grande envergure démontre au monde que la ville ou le pays a des capacités de gestion et d'organisation exceptionnelles et, si elle est associée à une célébration éclatante de la culture et des caractéristiques qui définissent la ville ou le pays organisateur, l'expérience aura un impact durable sur l'image de la ville et sur l'intérêt pour le pays manifesté par la suite par les touristes comme les entreprises. De même, cependant, un échec peut avoir un effet négatif tout aussi important, et laisser une image dont il sera très difficile de se débarrasser. Toutes les expositions ne sont pas positives. De fait, des failles dans la procédure de candidature, les achats, la préparation et la mise en place des manifestations ont parfois été mises en évidence et les organisations internationales sont désormais sollicitées pour mener une nouvelle phase de dialogue au niveau mondial.

7. Il est hautement probable que les installations sportives devront soit être entièrement construites, soit au moins en grande partie rénovées pour répondre aux exigences et aux normes de la manifestation en question. Il ne fait pas de doute que cela profitera aux sportifs professionnels de la ville ou du pays longtemps après la fin de la manifestation, mais il importe de veiller à ce que le succès de ces installations ne se limite pas à l'utilisation, l'activité et l'intérêt qui sera généré par la compétition sportive. Pour durer, les infrastructures doivent s'appuyer sur une planification et une gestion à long terme et durables. Souvent, la mise en place d'installations sportives devient une pomme de discorde dans la mesure où certains équipements qui nécessitent des investissements considérables (les « éléphants blancs ») n'ont guère d'utilité au-delà de la manifestation. Des enseignements sont tirés pour éviter ce scénario mais il convient de définir une approche plus généraliste appelant à un dialogue plus large entre d'une part les villes et les nations hôtes et d'autre part les instances sportives internationales.

8. En plus des installations sportives, les villes organisatrices doivent investir dans les infrastructures de transport et les infrastructures commerciales et hôtelières en vue de servir, loger et mobiliser les compétiteurs et les spectateurs qui ne manqueront pas d'être attirés par la manifestation. Le financement de tous ces investissements constitue en soi un défi, et une gestion budgétaire rigoureuse s'impose pour éviter d'endetter les villes hôtes pendant de nombreuses années après la manifestation. Le secteur privé et le secteur public doivent œuvrer ensemble à la collecte des fonds, et les contrats de parrainage doivent être préparés et gérés avec soin. Depuis la crise financière de 2008, cette approche s'impose plus que jamais dans la mesure où les budgets publics ont diminué et où les édiles municipaux sont tenus de justifier leurs investissements et leurs dépenses auprès de leurs administrés. Les coûts associés à l'organisation des manifestations sportives font l'objet d'un examen de plus en plus minutieux, de la procédure de mise en concurrence jusqu'à la mise en œuvre de l'événement.

9. Transparence, intégrité, responsabilité et partage des retombées sont autant de principes fondamentaux qui doivent être appliqués par les pays et les villes hôtes, les sociétés privées, les instances sportives internationales et les citoyens impliqués dans l'organisation de ces grandes manifestations sportives. L'OCDE, qui a un rôle déterminant à jouer dans ce domaine, s'est dotée d'instruments juridiques

adéquats dans le cadre des manifestations sportives internationales, notamment en matière de corruption (voir la *Recommandation du Conseil visant à renforcer la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales* (2009) dans laquelle figure, à l'Annexe II, le « Guide de bonnes pratiques pour les contrôles internes, la déontologie et la conformité »), ainsi que de marchés publics (voir la *Recommandation du Conseil sur les marchés publics* (2015) et la *Recommandation du Conseil sur la lutte contre les soumissions concertées dans les marchés publics* (2012). L'OCDE a également entrepris d'importants travaux analytiques dans le domaine de la gouvernance d'entreprise, qui constituent une référence indispensable et reconnue au niveau international. Ces travaux visent à favoriser la rentabilité économique, la croissance durable et la stabilité financière à travers des principes relatifs à la gouvernance des instances sportives internationales (voir la *Recommandation du Conseil relative aux principes de gouvernance d'entreprise* de 2015, qui donne corps aux *Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE*, la *Recommandation du Conseil relative aux lignes directrices sur la gouvernance des entreprises publiques* de 2015 et les *Principes de haut niveau pour l'intégrité, la transparence et le contrôle efficace des événements majeurs et des structures associés* de 2015).

10. En 2015, le ministère français de la Ville, de la Jeunesse, et des Sports a lancé avec l'OCDE un projet visant à maximiser les bénéfices économiques et sociaux du Championnat d'Europe de football 2016 (EURO 2016) pour les dix villes organisatrices. À la demande du ministre, Patrick Kanner, le Programme LEED a repris les principes clés de 2008 pour se concentrer uniquement sur les manifestations sportives internationales. Depuis l'adoption des principes de 2008, l'économie mondiale a connu des chocs importants qui ont eu un impact sur les budgets publics. Des projets catalyseurs tels que les manifestations sportives internationales doivent démontrer plus clairement leur contribution à la croissance économique et au développement des villes et des nations. Les villes organisatrices ne doivent pas contracter une dette qui pèsera sur leurs finances pendant de nombreuses années après la manifestation. Les incitations fiscales, les investissements et les contrats de parrainage doivent être conçus et gérés avec soin pour veiller à ce que chaque manifestation profite aux villes hôtes ainsi qu'aux instances sportives concernées. Les scandales qui ont frappé le monde sportif récemment ont renforcé la nécessité de maximiser les retombées locales des manifestations internationales. Mettant à profit l'analyse des dix villes françaises et l'expérience d'autres manifestations sportives telles que la Coupe du monde de Football de 2010 en Afrique du Sud, les Jeux olympiques et paralympiques de Londres en 2012 ou les Jeux du Commonwealth de Glasgow en 2014, et conscient des défis auxquels sont confrontées les instances sportives internationales, le Programme LEED de l'OCDE propose trois nouveaux principes en complément des principes approuvés en 2008 (voir Annexe 1). Le Comité de direction du Programme LEED formule les recommandations suivantes :

**11. Création d'un cadre clair et légitime d'évaluation des conséquences économiques, sociales et environnementales des manifestations sportives internationales. Cela nécessite une approche *ex ante* solide ainsi qu'une évaluation *ex post* de la manifestation à court, moyen et long terme.**

- L'évaluation *ex ante* vise non seulement à fournir des informations quantitatives précises sur le coût, les résultats et l'impact des manifestations, mais aussi à définir des critères de mesure appropriés tout au long du cycle de vie de la manifestation. Elle doit être supervisée par l'autorité publique responsable et faire l'objet d'une information publique. Les instances sportives internationales ont un rôle essentiel à jouer. Elles doivent travailler en synergie avec les autorités de manière à garantir la justesse de l'évaluation. Cette évaluation *ex ante* constitue un outil essentiel de consultation et d'échange avec la société civile.
- L'évaluation *ex post* est un aspect normatif de l'organisation de manifestations sportives internationales. Des critères rigoureux sont souvent définis par les organismes publics pour surveiller les dépenses publiques et l'impact au niveau national et municipal. Il n'existe actuellement aucune norme internationale et les pays Membres pourraient donc renforcer la

coopération en vue de définir des normes communes d'évaluation des effets économiques, sociaux et environnementaux des manifestations sportives internationales, et de veiller à ce que les enseignements soient tirés et transmis aux futurs organisateurs.

**12. La décision de présenter sa candidature à l'organisation d'une manifestation sportive internationale doit se fonder sur une volonté d'optimisation du développement économique à long terme, de protection de l'environnement, de bonne gouvernance et de partenariat multisectoriel, de renforcement de l'inclusion sociale et de développement de la pratique du sport.**

- L'organisation d'une manifestation sportive majeure doit fixer des objectifs bien définis en termes d'intérêt public. Elle doit notamment garantir, si les pouvoirs publics apportent une assistance financière, que les intérêts économiques, sociaux et environnementaux justifient les coûts engagés, que les effets redistributifs sont pris en considération et que les retombées nettes sont optimisées.
- La manifestation doit s'aligner sur les objectifs locaux de développement économique et d'investissement ; elle doit favoriser la création d'emplois, le développement des compétences et les stratégies d'intégration sociale, et adopter des stratégies de croissance pour les entreprises locales en mettant tout particulièrement l'accent sur les PME. Les autorités municipales et les équipes chargées de présenter la candidature et d'assurer l'organisation doivent créer des mécanismes locaux permettant d'atteindre ces objectifs.

**13. Les nations organisatrices et les instances sportives internationales doivent veiller à la pérennité et à la constante viabilité des manifestations sportives internationales en tant que catalyseurs du développement local.**

- Les instances sportives internationales et les villes et nations organisatrices ont en commun l'intérêt de veiller à ce que les manifestations appliquent des principes clairs de transparence, de responsabilité et d'ouverture tout au long des phases de candidature, d'organisation et de suivi. Les villes et les nations hôtes investissent des sommes importantes dans les manifestations sportives et elles sont en droit d'attendre un retour sur leur investissement. Une collaboration plus étroite entre les parties intéressées et le partage des informations, des enseignements et des meilleures pratiques pourraient réduire les coûts locaux et permettre d'améliorer l'efficacité du processus afin de veiller à ce qu'une telle manifestation respecte les principes applicables aux biens d'intérêt public.

## ANNEXE 1

## Facteurs clés de succès

	Principe
	<b>Bien choisir les manifestations internationales auxquelles se porter candidat</b>
i.	<b>Identifier les différents calendriers des événements potentiels à organiser et faire des choix appropriés.</b> Le processus de candidature et de préparation varie considérablement entre des événements tels que les Jeux olympiques et une conférence politique. Les événements seront plus ou moins appropriés pour une ville donnée selon le degré d'urgence pour les autorités, le délai nécessaire à la mise en place des infrastructures nécessaires, la périodicité du cycle d'événements, etc.
ii.	<b>Choisir un événement approprié compte tenu de l'espace disponible dans la ville.</b> Certaines manifestations nécessitent une multiplicité de sites au sein d'une même ville ( <i>ex.</i> : Jeux olympiques), d'autres une zone étendue concentrée sur un seul site ( <i>ex.</i> : Exposition universelle) et d'autres encore seulement un centre de conférences. Une ville serait mal avisée de présenter sa candidature pour un événement s'il lui est difficile de trouver l'espace disponible, et dans chaque ville, l'offre de terrains aménageables varie selon les époques.
iii.	<b>Identifier les opportunités/limitations liées à la taille de la ville et articuler la formulation du plan stratégique autour de ces facteurs.</b> L'organisation de manifestations internationales ne se limite pas aux capitales, ni même aux grandes villes. N'importe quelle ville, quelles que soient sa taille et sa stature, peut présenter sa candidature pour certains types de manifestations, aussi longtemps qu'elle a bien conscience des possibilités et des limitations liées à sa taille. Le succès de l'organisation d'une manifestation internationale impose la prise en compte de cet aspect dans l'élaboration du plan stratégique.
iv.	<b>Évaluer les infrastructures de transport actuelles de la ville et aligner les besoins liés à la manifestation sur les ambitions futures en matière de développement.</b> Selon le type d'événement, le nombre de visiteurs ne sera pas le même, ni la mobilité nécessaire dans la ville. L'évaluation de ce qui doit être fait par la ville pour répondre avec succès à ces exigences constitue une étape essentielle de l'évaluation des investissements dans les infrastructures de transport à effectuer pour la manifestation. La situation idéale consiste à trouver un événement pour lequel les exigences sont alignées étroitement sur les ambitions de développement propres à la ville.
v.	<b>Évaluer la capacité de gestion de la ville et réaliser les investissements appropriés en personnel, en compétences et en infrastructures le cas échéant.</b> De nombreuses villes choisissent d'organiser une manifestation internationale pour la première fois, ce qui signifie qu'elles ne disposent pas nécessairement encore des capacités de gestion pour assurer la réussite de cet événement. Dès le début du processus de candidature, une équipe de projet complète doit être mise en place. Par le passé, les instances de tutelle des événements ont encouragé le détachement de personnel expérimenté par d'autres autorités municipales, voire le recours à des conseillers spécialisés dans l'événementiel.
	<b>Planifier l'organisation de la manifestation et concrétiser des retombées locales</b>
vi.	<b>Adopter une approche axée sur l'entreprise.</b> Même si, dans la pratique, les événements se concentrent autour de compétitions sportives ou d'activités culturelles de nature festive, elles doivent reposer sur un plan d'affaires solide comprenant une budgétisation rigoureuse, des prévisions de recettes et des projections commerciales. On optimise ainsi le réalisme des objectifs à court et à long terme et des ambitions en termes de retombées de l'événement.

	<b>Principe</b>
vii.	<b>Utiliser l'événement pour accélérer/catalyser les projets de développement urbain existants.</b> Même si chaque événement s'accompagne d'exigences qui lui sont propres, il ne peut avoir des retombées pérennes dans la ville elle-même que s'il est utilisé pour donner la priorité aux projets de développement urbain existants au détriment d'autres projets qui mobilisent eux aussi les finances municipales. Les manifestations se soldent dans une large mesure par un échec à long terme si elles comptent sur les effets d'entraînement pour promouvoir le développement urbain.
viii.	<b>Si de nouvelles infrastructures doivent être construites, tenter systématiquement de régénérer les quartiers en déclin.</b> Le fait de situer une manifestation internationale dans des quartiers de la ville qui nécessitent en tout état de cause des efforts de développement est un moyen sûr d'obtenir un appui local et de maximiser le succès de cette entreprise. Une telle approche, associée avec le point ii. ci-dessus, permet de développer efficacement, considérablement et de l'intérieur la base commerciale d'une ville.
ix.	<b>Innover et être créatif.</b> Dans un monde saturé d'images du monde entier facilement accessibles, les projets d'organisation d'événements doivent être percutants pour capter l'imagination des communautés locales et internationales. Les projets ambitieux, s'ils sont bien gérés, sont souvent ceux qui connaissent la réussite la plus éclatante.
x.	<b>Obtenir le soutien et la participation des communautés locales, leur procurer des emplois et susciter leur fierté.</b> Sans le soutien de la communauté locale pour le projet événementiel, ce dernier aura beaucoup moins de chances d'être considéré comme un succès à l'échelon local.
xi.	<b>Identifier l'image que veut se donner la ville à travers l'événement et articuler le plan autour de cette image.</b> Si l'on se concentre dès le début du processus de planification sur les objectifs en termes d'image de l'événement, les chances de réussite sont plus grandes que si l'on compte sur les effets d'entraînement. Par le passé, les villes ont par ailleurs ressenti une telle pression liée à la construction d'infrastructures qu'elles n'ont pas eu de temps à consacrer à la promotion de leur image ni aux retombées à long terme de la manifestation. Si ces deux éléments avaient été pris en compte dans les plans de construction originaux, elles auraient rencontré moins de difficultés.
xii.	<b>Planifier les retombées à plus long terme en même temps que l'événement lui-même.</b> Tel est l'enseignement central : les retombées à long terme ne dépendent pas des actions prévues après l'événement, mais de l'intégration des objectifs à long terme dans les plans dès le départ.
xiii.	<b>Veiller à obtenir un impact financier positif et une affluence significative à court terme pour s'assurer le soutien des communautés locales.</b> Les communautés locales subiront sans doute quelques perturbations en amont de la manifestation, liées aux travaux de construction par exemple, et elles risquent donc de manifester leur mécontentement en cas de faible affluence lors de l'événement. Cet aspect doit donc être un volet important dès le départ.
xiv.	<b>Mettre en place des partenariats d'investissement public-privé et d'autres accords de collaboration.</b> Jamais aucune manifestation n'a été couronnée de succès sans une coopération entre les secteurs public et privé.
xv.	<b>Veiller à prendre des mesures suffisantes pour permettre aux entreprises de se préparer à l'événement.</b> Si la manifestation organisée accueille effectivement le nombre prévu de visiteurs, les entreprises doivent se préparer afin d'en profiter pleinement. Cela peut nécessiter des recrutements temporaires, ainsi que la rénovation, voire l'agrandissement, de leurs locaux. Les autorités municipales peuvent jouer un rôle moteur en encourageant ces mesures de manière à s'assurer que la ville profite le plus possible de la manifestation.

### Principes recommandés pour recueillir les retombées locales des manifestations internationales

	Principe
i.	<p><b>Chercher à tirer parti de la manifestation organisée dans une ville pour stimuler également le développement de sa région.</b> Les manifestations d'ampleur planétaire offrent un moyen idéal pour stimuler le développement de la région de la ville organisatrice. Une diffusion active des retombées de la manifestation permettra également de bénéficier d'un dispositif plus large d'accompagnement.</p>
ii.	<p><b>Chercher à toucher un public plus large que celui déjà intéressé.</b> Les manifestations sportives en particulier peuvent rebuter les personnes qui ne s'intéressent pas au sport ou au sport particulier qui fait l'objet de la manifestation, ce qui réduit l'enthousiasme collectif pour les projets liés à la manifestation dans la ville organisatrice. Dans ce cas, il est possible de mener des actions pour impliquer ces personnes en organisant, par exemple, un festival culturel parallèlement à la manifestation sportive.</p>
iii.	<p><b>Chercher à obtenir un changement sociétal durable.</b> Les projets qui se concentrent explicitement sur les infrastructures héritées de la manifestation peuvent ne pas faire l'unanimité. Il faut s'appliquer à orienter les projets de développement vers l'obtention de bénéfices sociaux directs afin de maximiser les chances d'obtenir des retombées sociales durables.</p>
iv.	<p><b>Évaluer honnêtement les préjugés dont souffre l'image de la ville, puis les désamorcer.</b> L'identification honnête de l'image négative qu'on peut avoir de la ville depuis l'extérieur et la mise à profit de la manifestation pour changer cette perception peuvent donner des résultats significatifs et gratifiants.</p>
v.	<p><b>Identifier les atouts existants de la ville en termes d'image et d'héritage culturel, et chercher à les valoriser et à les promouvoir.</b> La création d'une image avantageuse de la ville ne peut se faire qu'en s'appuyant sur les perceptions positives existantes, et non pas en partant de zéro. Les villes qui mènent une démarche active d'identification et de promotion de leurs principaux atouts culturels sont celles qui réussissent le mieux.</p>
vi.	<p><b>Consacrer suffisamment de temps et de ressources pour mobiliser des parrainages privés suffisants pour la manifestation, et sélectionner les sponsors avec soin.</b> L'investissement privé est indispensable pour la manifestation, mais il est également capital de choisir les sponsors avec soin, dans la mesure où ceux-ci seront inévitablement associés à l'image de l'événement et de la ville. Certaines villes qui organisent une manifestation pour la première fois sous-estiment le temps et les ressources nécessaires pour mobiliser les parrainages à un niveau significatif.</p>
vii.	<p><b>Établir dès le départ une structure/organisation chargée de gérer les ambitions à long terme de la ville organisatrice de la manifestation.</b> La ville doit consacrer des efforts spécifiques pour obtenir les retombées à long terme qu'elle attend de l'organisation d'une manifestation internationale et pour récolter les fruits à long terme de sa médiatisation internationale. Le meilleur moyen d'y parvenir consiste à s'appuyer sur les travaux d'une structure ou d'une organisation dédiée.</p>
viii.	<p><b>Profiter de la manifestation pour améliorer les relations politiques/culturelles/civiles avec les autres villes/régions/pays.</b> Les occasions spécifiques d'améliorer les relations (souvent fructueuses) sont rares, notamment à l'échelle offerte par les manifestations internationales. Il ne faut pas laisser passer ces occasions.</p>
ix.	<p><b>Chercher à minimiser l'impact environnemental de la manifestation et faire connaître les efforts déployés dans ce sens.</b> Au-delà de la responsabilité sociale, le respect de l'environnement dans l'organisation de la manifestation peut s'avérer plus économique et favorise assurément les efforts d'image de la ville à une époque marquée par une prise de conscience dans ce domaine.</p>

	<b>Principe</b>
<b>x.</b>	<b>Mettre en place un système de contrôle et d'évaluation – dans l'idéal indépendant – afin de tirer des enseignements et de les transmettre aux futures villes organisatrices.</b> Souvent les autorités municipales ne disposent pas de chiffres précis et complets qui montrent la réussite de la manifestation qu'elles ont organisée. Non seulement cela interdit aux futures villes organisatrices de profiter des enseignements qu'elles en ont tirés, mais cela limite, aussi, la publicité faite à une gestion réussie.

**Risques à prendre en compte pour recueillir les retombées locales des manifestations internationales**

	Principe
<b>i.</b>	<b>Attention à ne pas porter les dépenses à des niveaux jugés injustifiés par les communautés locales.</b> Certaines manifestations mobilisent des investissements infrastructurels qui endettent les communautés locales pendant de nombreuses années après l'événement. Cela peut susciter ressentiment et amertume, notamment chez les personnes qui n'ont pas profité activement de la manifestation, et donc diminuer les retombées à long terme.
<b>ii.</b>	<b>Attention à l'effet de déplacement que peuvent avoir certaines manifestations sur les entreprises, le commerce et le tourisme locaux.</b> Si certaines manifestations internationales produisent de nouvelles opportunités pour les entreprises, les commerçants et les sites touristiques, il convient également de prendre en considération les déplacements qu'elles produisent fréquemment. Ces déplacements peuvent être spatiaux – certains quartiers de la ville étant désavantagés par rapport à ceux qui sont plus proches des projets liés à la manifestation – ou temporels, les personnes qui auraient visité la ville décidant de ne pas le faire pour éviter les foules liées à l'événement.
<b>iii.</b>	<b>Attention à la baisse probable d'intérêt (relatif), du nombre de visiteurs et du financement public immédiatement après la manifestation.</b> En règle générale, l'organisation d'une manifestation internationale augmente fortement l'intérêt pour la ville et le financement public dont elle bénéficie au cours des années qui précèdent la manifestation, notamment l'année même de l'événement. Cet intérêt et ces financements ne peuvent pas se maintenir après l'événement, ce qui peut compromettre les retombées à long terme attendues par la ville organisatrice si cet aspect n'est pas pris en compte lors de la planification.
<b>iv.</b>	<b>Anticiper les mouvements sociaux (ex. : manifestations) éveillés par l'événement et prendre les mesures adaptées.</b> Les autorités auront une idée assez précise de la probabilité de survenance de mouvements sociaux ou d'actions de ce type pour un événement sportif donné, mais ces troubles nécessitent le même degré de planification que l'organisation de l'événement lui-même. Faute d'avoir bien identifié ce risque, les médias pourraient accorder une attention démesurée aux manifestations incontrôlées, plutôt qu'à l'événement.
<b>v.</b>	<b>Attention à ce que les retombées de la manifestation ne soient pas compromises en cas d'alternance politique de l'équipe municipale après l'événement.</b> Par le passé, les retombées à plus long terme visées par certaines villes organisatrices ont été compromises par une alternance politique des autorités municipales, les nouveaux élus n'étant pas intéressés par les projets ou étant désireux de sanctionner les financements requis. Si possible, les projets liés à la manifestation doivent rester les plus apolitiques possibles afin de survivre aux alternances politiques.