

METTRE EN ŒUVRE LA RECOMMANDATION DE L'OCDE SUR LES MANIFESTATIONS INTERNATIONALES ET LE DÉVELOPPEMENT LOCAL

BOÎTE À OUTILS



L'ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE)

L'OCDE est une organisation intergouvernementale pluridisciplinaire composée de 37 pays Membres qui associe à ses travaux un nombre croissant de non-membres de toutes les régions du monde. La mission principale de l'Organisation est d'aider les gouvernements à œuvrer de concert à une économie mondiale plus forte, plus durable et plus juste. Grâce à son réseau de 250 comités dédiés à des questions de fond et leurs organes subsidiaires, l'OCDE offre un cadre dans lequel les gouvernements peuvent comparer leurs expériences, chercher des réponses à des problématiques communes, identifier les bonnes pratiques et coordonner les politiques nationales et internationales. Plus d'informations sur le site www.oecd.org.

LA RECOMMANDATION DE L'OCDE SUR LES MANIFESTATIONS INTERNATIONALES ET LE DÉVELOPPEMENT LOCAL

La Recommandation sur les manifestations internationales et le développement local a été adoptée par le Conseil lors de sa réunion au niveau des Ministres le 30 mai 2018. Son objet est de fournir aux Adhérents un aperçu complet des grands principes régissant les conditions-cadres requises pour organiser des événements internationaux plus durables, disposer de mécanismes d'exécution plus efficaces et se doter de capacités plus robustes pour démultiplier les effets bénéfiques locaux. Ce travail a été entrepris dans le cadre du programme de l'OCDE sur l'emploi local et le développement économique (LEED).

LE PROGRAMME D'ACTION ET DE COOPERATION CONCERNANT LA CREATION D'EMPLOIS ET LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE AU NIVEAU LOCAL (LEED)

Le Programme LEED a pour objectif de fonder des communautés dynamiques offrant des emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour tous. Depuis 1982, le programme appuie les administrations nationales et locales par la production d'examens sur mesure, d'actions de renforcement de capacités, de travaux de recherche et de guides de bonnes pratiques sur les approches innovantes du développement local. Le LEED fait partie du Centre pour l'entrepreneuriat, les PME, les régions et les villes.

© OCDE 2021

Ce document, ainsi que les données et cartes 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.

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à rights@oecd.org.

Avant-propos

Les manifestations internationales, telles que les Jeux olympiques et paralympiques, les festivals culturels ou les expositions universelles sont depuis longtemps considérées comme des opportunités pour stimuler la croissance au niveau local. Les organisateurs et les hôtes cherchent de plus en plus à faire de ces événements des catalyseurs du développement local, mettant à profit les projets d'infrastructures menés sur le long terme pour doper le tourisme et créer des emplois. Toutefois, les manifestations internationales sont des opérations complexes et coûteuses. À ce titre, elles présentent des risques en termes de dépassement budgétaire, d'endettement à long terme, de pérennité des sites une fois l'événement terminé, et d'effets sur le milieu local.

Au cours de la dernière décennie, l'OCDE a fourni à ses Membres et Partenaires des orientations politiques pour démultiplier les effets bénéfiques des manifestations internationales sur le développement local. Ces questions ont alimenté le programme de travail du Comité de direction du Programme d'action et de coopération concernant la création d'emplois et le développement économique au niveau local (LEED), soutenu par le Centre pour l'entrepreneuriat, les PME, les régions et les villes (CFE). De ces travaux est née la [Recommandation sur les manifestations internationales et le développement local](#), adoptée par le Conseil lors de sa réunion au niveau des Ministres le 30 mai 2018 afin d'aider les pays à optimiser les retombées locales des manifestations internationales.

La boîte à outils pour les manifestations internationales a pour objectif de soutenir les gouvernements locaux et nationaux, les organisateurs et les hôtes dans la mise en œuvre de la Recommandation de l'OCDE. Elle propose des bonnes pratiques et des conseils concrets à prendre en considération à chaque phase des manifestations internationales – pré-candidature, candidature, planification ; organisation et déroulement ; et évaluation. Cette boîte à outils est présentée dans un contexte où les responsables politiques du monde entier demeurent confrontés aux conséquences de la crise de la COVID-19. Les manifestations internationales, en particulier, ont été lourdement impactées, et nombre d'entre elles, à l'instar des Jeux olympiques et paralympiques d'été de 2020 à Tokyo, ont été reportées, voire annulées.

Alors que les gouvernements commencent à élaborer et à mettre en œuvre des politiques de relance durables, résilientes et inclusives, il convient de mettre pleinement à profit les possibilités offertes par les manifestations internationales en termes de valeur et de création de biens publics équitables produisant des effets bénéfiques sur le long terme. L'OCDE s'engage à aider les gouvernements et les hôtes d'événements à atteindre cet objectif et se félicite des perspectives de travail communes avec les parties prenantes du monde entier pour soutenir la mise en œuvre de sa Recommandation.



Lamia KAMAL-CHAOUÏ
Directrice | Centre de l'OCDE pour
l'entrepreneuriat, les PME, les régions et les
villes

Remerciements

Cette boîte à outils a été conçue par le Centre de l'OCDE pour l'entrepreneuriat, les PME, les régions et les villes (CFE), sous la direction de Lamia Kamal-Chaoui, dans le cadre du programme de travail du Comité de direction du LEED, en phase avec les instructions données par le Conseil de l'OCDE lors de l'adoption de la Recommandation sur les manifestations internationales et le développement local [OECD/LEGAL/0444].

Une version préliminaire de cette boîte à outils a été rédigée par Debra Mountford. La version révisée a été préparée par Alessandro Kandiah, en collaboration avec Irene Basile, avec des contributions substantielles d'Anna Rubin et sous la supervision de Karen Maguire, chef de la division Emploi local, compétences et innovation sociale (LESI) au sein du CFE.

Cette boîte à outils est l'aboutissement d'un vaste processus de consultations engagées entre 2018 et 2020 avec les principales parties prenantes dans le domaine des manifestations internationales, ainsi qu'avec le Comité de direction du LEED. Une version préliminaire [CFE/LEED(2019)7] en a été présentée lors de la 74^e session du Comité de direction du LEED et approuvée par procédure écrite le 22 mars 2021. L'OCDE tient à remercier tout particulièrement les organisations suivantes : l'*International Association of Event Hosts*, le *Urban Land Institute*, le Comité international olympique, le Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024, la Fédération internationale de football association (FIFA) et le Comité d'Organisation Local de la Coupe du Monde Féminine de la FIFA 2019.

Table des matières

Introduction	7
Les manifestations internationales comme catalyseurs d'une croissance locale durable et inclusive.....	7
Contenu de la boîte à outils.....	9
1. Préparation de la candidature, candidature et planification	12
1.1. Retenir une candidature sur la base de données factuelles en tenant compte des facteurs sociaux, environnementaux et économiques.....	12
1.2. Aligner les candidatures sur les plans de développement déjà existants à une échelle fonctionnelle.....	16
1.3. Planifier stratégiquement les nouvelles infrastructures et les investissements en tenant compte du bâti existant.....	19
1.4. Tenir compte de l'impact environnemental.....	21
1.5. Tirer le meilleur parti des investissements dans les transports.....	24
1.6. Intégrer la candidature à des stratégies touristiques plus larges.....	26
1.7. Privilégier une organisation simple et bien ciblée.....	28
2. Organisation et déroulement	31
2.1. Optimiser l'impact des investissements.....	31
2.2. Intégrer les investissements infrastructurels à un plan d'aménagement local plus large.....	34
2.3. Favoriser la création d'emplois au niveau local grâce à des stratégies en matière d'emploi et de compétences.....	36
2.4. Mettre à profit les manifestations et programmes culturels pour favoriser la réalisation d'objectifs de développement local plus larges.....	39
2.5. Concilier les besoins des populations locales et l'évolution des marchés immobiliers.....	41
2.6. Utiliser les marchés publics pour promouvoir des objectifs de durabilité et d'inclusion.....	43
2.7. Associer le secteur privé en sa qualité de partenaire responsable.....	46
3. Évaluation	49
3.1. Procéder à une évaluation ex ante approfondie.....	49
3.2. Procéder à une évaluation rigoureuse de chaque phase de la manifestation et de ses retombées.....	51
4. Gouvernance multi-niveaux	55
4.1. Définir clairement les rôles et les responsabilités dès la phase de candidature.....	55
4.2. Exploiter les mécanismes de gouvernance déjà en place ou en créer de nouveaux, le cas échéant.....	57
4.3. Assurer la coordination entre tous les niveaux d'administration.....	58
4.4. Renforcer les capacités de gestion publique.....	60
4.5. Mettre en place des dispositifs de budgétisation et de financement efficaces.....	62
4.6. Garantir un processus de consultation inclusif et ouvert.....	64
4.7. Établir des relations étroites de partenariat collaboratif avec les organisateurs de la manifestation internationale.....	66
ANNEXE A : Check-list d'auto-évaluation	69
ANNEXE B : Recommandation sur les manifestations internationales et le développement local	80
Références	87



Introduction

Les manifestations internationales comme catalyseurs d'une croissance locale durable et inclusive

Les manifestations internationales sont depuis longtemps considérées comme des opportunités pour stimuler l'emploi et la croissance au niveau local. Les organisateurs et les hôtes d'événement ont intégré des objectifs de développement local dans leurs programmes pour stimuler l'activité commerciale et le tourisme, créer des emplois et soutenir le développement des populations locales. Toutefois, les manifestations internationales sont des opérations complexes et coûteuses et présentent à ce titre un important potentiel de risques. Pour produire des effets bénéfiques au niveau local, les événements doivent être conçus et exécutés de manière à tenir leurs promesses et à répondre aux attentes des populations. Une gouvernance efficace, des politiques alignées et une évaluation rigoureuse sont des facteurs essentiels à la réussite et à l'impact d'un événement.

Définition d'une manifestation internationale et d'une retombée

Extrait de la Recommandation :

Les « Manifestations internationales » désignent des événements d'une durée limitée qui ont une portée internationale (en termes de participation, d'audience et/ou de couverture médiatique), nécessitent des investissements publics non négligeables et ont un impact sur la population et le bâti. Le cas échéant, des manifestations récurrentes peuvent entrer dans ce cadre.

Les « Retombées » désignent les conséquences prévues et imprévues d'une candidature à l'organisation d'une manifestation internationale et de l'accueil d'une telle manifestation.

Depuis plus de dix ans, le Programme d'action et de coopération concernant la création d'emplois et le développement économique au niveau local (LEED) appuie les villes et pays d'accueil dans leurs efforts pour s'assurer que les préparatifs et le déroulement des manifestations internationales produisent

des effets bénéfiques sur le long terme.

Après avoir passé en revue plus de trente manifestations (notamment des événements culturels, sportifs, des festivals et des sommets politiques) organisées dans des villes de toutes tailles, un premier rapport, intitulé *Local Development Benefits from Staging Global Events* (OCDE, 2008), a analysé les ressorts d'un événement réussi, en examinant l'anticipation des retombées, les rôles et responsabilités des parties prenantes, et les pièges à éviter.

À la suite de ces travaux, il est apparu que les grands événements internationaux doivent plus que jamais démontrer qu'ils sont porteurs de retombées positives en termes de valeur et de création de biens publics équitables avant, pendant et après leur tenue. La crise financière mondiale, les scandales dans le milieu sportif et les campagnes publiques menées contre certaines candidatures ont attiré l'attention sur le large éventail des coûts et avantages économiques, sociaux et environnementaux de tels événements. Alors que la crise de la COVID-19 maintient la pression sur les finances publiques, il est impératif que les futures villes d'accueil garantissent que les investissements publics sont réalisés au service du bien public. De fait, les manifestations internationales sont entrées dans une nouvelle ère marquée par une évaluation plus minutieuse et des attentes accrues en matière de retombées locales.

Un événement bien conçu peut générer des avantages matériels et immatériels. Au nombre des avantages matériels susceptibles d'avoir un impact positif sur les économies locales et nationales figurent par exemple des infrastructures nouvelles ou rénovées, des créations d'emplois et des institutions renforcées. Des avantages immatériels motivent également de nombreux hôtes à se porter candidats et à accueillir un événement ; il s'agit notamment de renforcer le sentiment d'appartenance collective et la confiance, de développer le capital social et la cohésion de la société, ou de créer un esprit d'engagement civique.

Face à cette prise de conscience, de nombreux sponsors de manifestations internationales ainsi que des villes et des pays d'accueil ont réorganisé leurs programmes et adapté leurs orientations politiques. Pour les accompagner, le Comité du LEED a adopté les Principes relatifs à l'optimisation des retombées locales d'une manifestation sportive (OCDE, 2017). Et en 2018, il a participé à la création du premier cadre normatif international consacré aux retombées et aux avantages au niveau local, au terme d'un processus impliquant des gouvernements et des municipalités, des organisateurs d'événements, diverses parties prenantes et des universitaires qui peuvent ainsi s'assurer que les manifestations internationales deviendront les catalyseurs d'un développement local équitable, durable et inclusif.

La Recommandation sur les manifestations internationales et le développement local qui résulte de ce processus [OECD/LEGAL/0444] (ci-après la « Recommandation ») a été adoptée par le Conseil de l'OCDE lors de sa réunion au niveau des Ministres le 30 mai 2018. Bien qu'elle ne soit pas juridiquement contraignante, elle fournit des orientations politiques de haut niveau pour aider les pays et les hôtes potentiels à démultiplier les effets bénéfiques locaux des manifestations internationales. Elle répond aux problématiques saillantes auxquelles sont confrontés les pouvoirs publics, tout en prodiguant des conseils pratiques pour que responsables politiques et parties prenantes puissent assurer la viabilité et les retombées durables et inclusives des manifestations internationales.

Chaque phase d'une manifestation internationale crée ses propres besoins, auxquels la Recommandation cherche à apporter des réponses. Le succès de la phase de préparation de la candidature dépend de la capacité à répertorier les impacts en termes de développement local de l'accueil d'un événement, à créer une dynamique parmi les parties prenantes, à gagner le soutien de la population, à intégrer la l'événement à des stratégies publiques plus larges, et à envisager des utilisations alternatives des fonds publics. Durant la phase de candidature, les effets bénéfiques escomptés sur le plan économique, social et environnemental doivent être optimisés, et les effets négatifs potentiels doivent être contenus. Pendant la phase de l'organisation et du déroulement, une approche

pluridisciplinaire doit aligner l'événement sur des objectifs stratégiques plus larges, tant dans le domaine social que de l'aménagement du territoire. C'est au cours de cette phase que doivent être établies les retombées escomptées à long terme ainsi que le potentiel de l'événement à produire des résultats plus larges. Les conditions préalables au succès de chacune de ces phases sont les suivantes :

- Des cadres précis et transparents pour évaluer les effets et impacts économiques, sociaux et environnementaux. Une évaluation continue permet aux organisateurs et aux hôtes d'événements d'éviter les dépassements budgétaires, de respecter les calendriers prévus et d'informer les populations locales des avancées et des retombées.
- Une gouvernance efficace à tous les niveaux d'administration (national, régional et local) pour garantir que la planification stratégique et les investissements soient coordonnés et répondent à des objectifs locaux.
- Une consultation systématique et une pleine implication des parties prenantes à l'échelle de la collectivité, afin de dégager un consensus et de garantir l'adhésion politique et sociale à la gestion des risques plutôt qu'à la gestion des crises.
- Un partenariat actif entre les hôtes et les organisateurs, ainsi que la facilitation du transfert de compétences, afin d'optimiser les conditions de réalisation des objectifs de développement local et national et d'aider toutes les parties à atténuer les risques.

L'objectif de cette boîte à outils est de faciliter la mise en œuvre de la Recommandation par ses Adhérents, et d'aider les responsables politiques et les parties prenantes à la traduire en actes.

Elle est la raison d'être de la Recommandation, puisqu'elle y puise des bonnes pratiques et des conseils concrets. La boîte à outils a bénéficié d'un vaste processus de consultation entrepris entre 2018 et 2020. Elle est pensée comme un instrument vivant, et sera amenée à être mise à jour régulièrement en fonction des retours d'expérience dans le domaine des manifestations internationales.

Contenu de la boîte à outils

La boîte à outils est organisée autour de quatre axes prioritaires (Figure 1). Pour chacun de ces axes, elle identifie les objectifs généraux à atteindre, propose des actions à engager, signale les pièges à éviter et donne des exemples de bonnes pratiques. La figure 2 présente les objectifs généraux relatifs aux différentes phases des manifestations internationales : préparation de la candidature, candidature et planification ; organisation et déroulement ; évaluation ; gouvernance multi-niveaux.

La boîte à outils reprend des passages de la Recommandation qui se rapportent à chacun des objectifs généraux. Bien qu'elle ne soit pas exhaustive, la liste des actions proposées constitue un éventail de mesures factuelles et bien documentées destinées à mettre en pratique les dispositions de la Recommandation, et qu'il convient de prendre en compte dans le cadre de la planification et du déroulement des manifestations internationales.

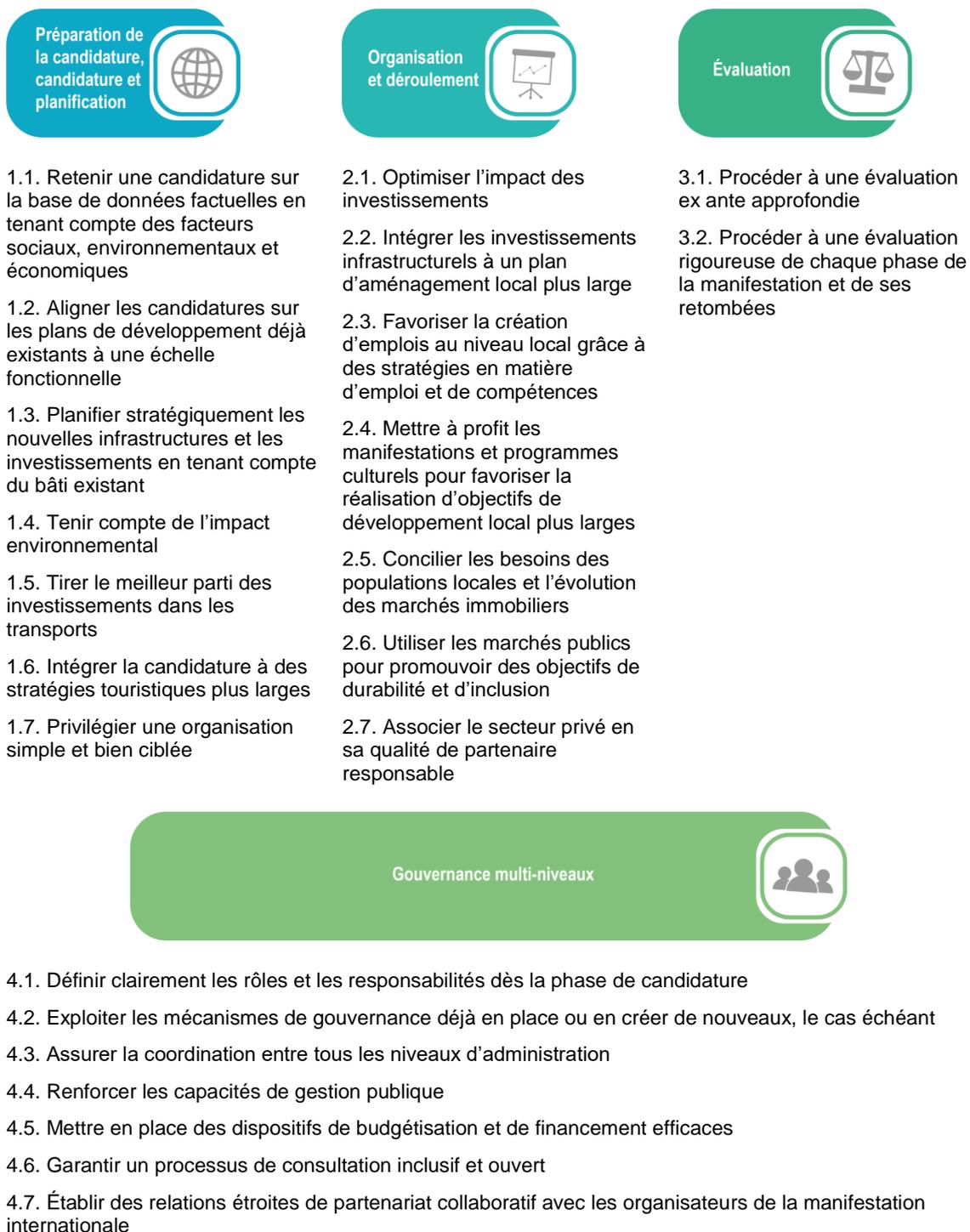
L'annexe A propose une check-list d'auto-évaluation qui synthétise toutes les actions proposées dans la présente boîte à outils. Elle permet aux responsables publics au niveau local et national de mesurer les avancées dans la mise en œuvre de la Recommandation.

L'annexe B présente le texte intégral de la Recommandation.

Figure 1. Axes prioritaires de la boîte à outils



Figure 2. Mise en œuvre de la Recommandation





1 Préparation de la candidature, candidature et planification

1.1. Retenir une candidature sur la base de données factuelles en tenant compte des facteurs sociaux, environnementaux et économiques

Que dit la Recommandation ?

Il.1. Répertorier le plus tôt possible les effets bénéfiques et les impacts escomptés sur le plan social, environnemental et économique de l'accueil d'une manifestation internationale de manière à fournir l'assise factuelle nécessaire pour encadrer la prise de décisions. En particulier, les Adhérents devraient :

a. fixer des objectifs particuliers quant à l'intérêt public d'une manifestation dès lors que celle-ci bénéficie de fonds publics et s'engager à procéder à des évaluations pour que les retombées de la manifestation puissent être exploitées avant, pendant et après sa tenue ;

b. veiller à ce que le recensement des effets bénéfiques et impacts repose sur des bases techniques éprouvées dans l'optique de prévenir les impacts négatifs ;

c. veiller à ce que les coûts soient justifiés et correctement calibrés, et à ce qu'une démarche globale soit privilégiée afin de dégager le plus d'effets bénéfiques possible ;

d. vérifier que le dossier de candidature à l'organisation d'une manifestation est en adéquation avec les objectifs stratégiques municipaux, régionaux et nationaux et qu'il a fait l'objet d'une évaluation de sa conformité technique ainsi que d'une procédure transparente de consultation des parties prenantes concernées.

Pourquoi est-ce important ?

Sélectionner de manière appropriée un événement et un site d'accueil est essentiel pour obtenir des résultats significatifs et augmenter la probabilité de retombées durables. La prise de décisions doit être éclairée par une compréhension claire des objectifs de développement local que la candidature contribuera à atteindre ainsi que de l'impact social, économique et environnemental visé.

Définir clairement les objectifs stratégiques des événements internationaux permet d'attirer des investissements publics conséquents. Si les événements internationaux génèrent de la plus-value et des retombées au niveau local, ils constitueront un élément déterminant du développement local. Toutefois, l'intérêt public des événements internationaux doit être au préalable clairement défini et quantifiable.

Poser sa candidature à l'organisation d'un événement international nécessite un investissement important et repose sur un processus à l'issue incertaine. Les risques potentiels peuvent, dans le cas d'une candidature rejetée ou contestée, décourager les parties prenantes, dissuader de futures candidatures et affaiblir la confiance dans les institutions publiques.

Adopter une approche reposant sur des données factuelles est de nature à atténuer de potentiels impacts négatifs et à donner aux hôtes la latitude nécessaire pour s'adapter à un contexte économique, social ou environnemental changeant. Il est également essentiel à ce stade de mener une analyse budgétaire approfondie pour bien calibrer les coûts et instaurer des dispositifs adaptés pour éviter tout dépassement budgétaire.

Établir la proposition de valeur d'un dossier de candidature peut aider à mobiliser l'opinion, à dégager un consensus et à identifier les partenaires

clés susceptibles de faire avancer la candidature. Cette démarche peut également produire d'autres résultats comme la définition de nouveaux indices de référence ou règles, ainsi qu'une collaboration accrue entre les parties prenantes et les différents niveaux d'administration. Les événements bien préparés assortis d'objectifs clairs et transparents en termes de retombées à long terme sont également davantage susceptibles d'attirer des investissements internes et externes plus élevés.

Dégager un consensus sur les investissements prioritaires et les coûts incite certaines parties prenantes à prendre part au processus de dépôt d'une candidature, puis aide à bien définir les rôles et responsabilités respectives lors de la phase de déroulement. Toutefois, cette étape suppose la collaboration d'un large éventail de parties prenantes et de différents niveaux d'administration. Certains d'entre eux peuvent se trouver en concurrence pour l'obtention de fonds publics, ou impliqués dans l'exécution d'autres phases de la manifestation internationale (y compris dans les phases postérieures à la manifestation). Même si une candidature n'est pas retenue, elle peut favoriser la constitution de nouveaux partenariats susceptibles de formuler et atteindre des objectifs de développement économique plus larges.



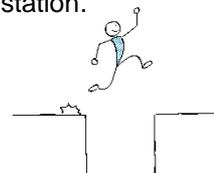
Les actions proposées

- **Établir au préalable une vision claire et partagée de l'événement et de son intérêt public**
 - ✓ S'accorder en amont sur la définition et l'intérêt d'un dossier de candidature et sur ses objectifs spécifiques en termes d'intérêt public.
 - ✓ Intégrer un large éventail de parties prenantes dans les décisions prises lors de la constitution d'un dossier de candidature, y compris les différents niveaux d'administration et les entités publiques en charge des politiques sectorielles (transports, culture, sports, aménagement du territoire, et population au sens large).
- **Identifier précisément les coûts, les avantages, et fixer des objectifs quantifiables**

- ✓ S'appuyer sur une analyse rigoureuse et approfondie de l'économie locale, de l'écosystème des entreprises, des capacités infrastructurelles, des marchés du travail et des problématiques sociales pour déterminer les actions à conduire en priorité et fixer des objectifs quantifiables.
- ✓ Répertoire et mesurer les effets bénéfiques escomptés (par exemple sur les transports et les infrastructures, les nouvelles opportunités touristiques, la revitalisation urbaine, la création d'emplois locaux ou le renforcement des compétences) ainsi que les éventuels impacts négatifs (comme la gentrification, les coûts d'entretien à long terme des nouvelles infrastructures ou l'impact environnemental) pour encadrer au mieux les décisions prises lors de la constitution du dossier de candidature visant à obtenir le marché d'organisation de l'événement international.

- **Construire la candidature sur la base de budgets réalistes et des capacités des équipes locales à en assurer le bon déroulement**

- ✓ Prendre en compte les capacités locales dès la phase de définition des priorités et des objectifs.
- ✓ Convenir d'enveloppes budgétaires réalistes, avec des coûts justifiés et proportionnés, et s'engager à mettre en place des mécanismes de suivi pour contrôler les dépenses à chaque phase de la manifestation.



Les pièges à éviter

- Mal évaluer l'ampleur de l'événement en termes de capacité locale ou d'adéquation des sites.
- Se porter candidat à des événements qui ne sont pas alignés sur les plans de développement en cours ni sur les infrastructures existantes et qui ne sont pas de nature à optimiser les plans d'infrastructure et les investissements.
- Ne pas évaluer la capacité des infrastructures existantes et/ou les

- possibilités de réutilisation des nouvelles infrastructures.
- Se porter candidat alors qu'il n'y a pas de garanties sur la présence d'un investissement public significatif au-delà de la phase de dépôt du dossier d'appel d'offres.
- Mal évaluer les coûts et disposer de faibles mécanismes de contrôle des dépenses.
- Surévaluer la capacité d'un événement à atteindre les objectifs de développement local faute d'évaluations approfondies.
- Sous-estimer la portée d'une vaste consultation de la population locale et des campagnes de communication ciblées pour obtenir son adhésion

Exemples de réussites

Les **Jeux olympiques et paralympiques de 1992 à Barcelone (Espagne)** sont devenus le symbole de la capacité des manifestations internationales à influencer la trajectoire d'une ville sur le long terme. La candidature a fixé des objectifs locaux, régionaux et nationaux précis à même de susciter des retombées durables et de repenser la ville. La candidature olympique et paralympique s'est alignée stratégiquement sur un plan de réaménagement global, une nouvelle approche du développement économique et de la transition industrielle, et des efforts pour réduire le chômage. Grâce aux Jeux, la municipalité a réaménagé des sites stratégiques à l'abandon, consolidé et amélioré les infrastructures de télécommunications et de transport, modernisé les systèmes de traitement des déchets et des eaux usées et anticipé l'utilisation postérieure des installations afin de soutenir la revitalisation économique et sociale de la ville. Les Jeux ont fait partie intégrante de la planification à long terme et des investissements stratégiques dans la ville. Les aspirations énoncées dans la candidature étaient de nature à jouer un rôle de catalyseur pour aider la ville à gérer sa transition d'une économie industrielle à une économie de la connaissance avec un secteur touristique florissant.

Lorsque les **Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010** ont été attribués à Vancouver (Canada) en 2003, le Comité international olympique (CIO) a confirmé que la participation des Premières Nations au projet de candidature a constitué l'une des clés du succès de la candidature de Vancouver. Les **quatre Premières Nations hôtes** – les Premières Nations Squamish, Musqueam, Tsleil-Waututh et Lil'wat – ont joué un rôle inédit en accueillant le monde au Canada, et plus spécifiquement sur les territoires ancestraux et traditionnels partagés sur lesquels les Jeux ont eu lieu. Ces quatre communautés des Premières Nations étaient des partenaires à part entière des Jeux d'hiver de 2010, et pour la première fois dans l'histoire des Jeux olympiques, le CIO reconnaissait par là même les peuples autochtones comme des partenaires officiels. En novembre 2004, ces quatre Premières Nations ont conclu un protocole d'accord historique dans lequel elles ont accepté de coordonner leurs efforts collectifs pour accueillir et soutenir les Jeux. La Société des quatre Premières Nations hôtes s'est également engagée à travailler avec d'autres partenaires autochtones pour faire en sorte que les possibilités de participer aux Jeux soient étendues aux autres Premières Nations, aux Inuits, et aux Métis du Canada. Par l'intermédiaire d'*Affaires autochtones et du Nord Canada* (INAC), de *Patrimoine canadien* et de plusieurs autres ministères, le gouvernement du Canada n'a pas ménagé ses efforts pour que les langues, les traditions, les protocoles et les cultures des Premières Nations soient reconnus, respectés et représentés dans tous les aspects des Jeux, et que les peuples autochtones jouent un rôle significatif et partagent les avantages économiques, sociaux et culturels de la tenue des Jeux.

L'un des principaux objectifs de **Londres 2012 (Royaume-Uni)** était de garantir que les *boroughs* hôtes bénéficient des retombées socio-économique des Jeux, et plus précisément que d'ici 20 ans, les collectivités accueillant les Jeux olympiques et paralympiques de 2012 disposent des mêmes opportunités sociales et économiques que leurs voisines dans Londres. La *Host Boroughs Unit* a été créée en tant que structure de coordination de remontée d'information pour garantir que les retombées des Jeux dans les zones locales d'accueil se traduisent par une transformation significative et quantifiable. Le cadre de régénération stratégique (2009) et le Plan 2010 du Maire de Londres ont intégré les objectifs de convergence et créé un cadre de soutien aux politiques. Des indicateurs chiffrés ont été définis pour suivre les progrès et ajuster les interventions, si nécessaire. Une fois la manifestation terminée, la *Host Boroughs Unit* s'est transformée en *Growth Boroughs Unit* et a adopté le plan de convergence.

Bien que la candidature de **Paisley, en Écosse**, au titre de **Capitale britannique de la culture 2021** n'ait pas été retenue, le processus engagé a permis à la ville de franchir une étape importante. Le fait

de détailler les avantages et les impacts sociaux, économiques et environnementaux de l'événement dans le dossier de candidature a produit un impact significatif. Il en est de même concernant le rassemblement des données factuelles dans les documents d'évaluation technique et dans les documents relatifs aux investissements prévus. Ces « retombées de la candidature » se sont traduites par une nouvelle relation avec l'administration centrale, mais aussi par la poursuite des investissements dans le centre-ville, par l'ouverture d'un nouveau musée, enfin par une évolution de l'image de la ville. La candidature est maintenant devenue une feuille de route destinée à créer des opportunités pour l'une des collectivités les plus défavorisées d'Écosse, en s'appuyant sur la culture comme catalyseur de bien-être et en améliorant le niveau d'éducation et la santé. Un plan triennal, soutenu par 100 millions de livres sterling d'investissement public, a été déployé pour développer les secteurs culturels et artistiques locaux, renforcer les capacités et les infrastructures culturelles, revitaliser le centre-ville et investir pour les habitants de Paisley.

Sources : OECD (2011) ; European Commission (2019) ; Comité international olympique (2019).

1.2. Aligner les candidatures sur les plans de développement déjà existants à une échelle fonctionnelle

Que dit la Recommandation ?

Il. 2. Aligner la procédure de candidature sur les plans et stratégies de développement urbain et régional déjà existants à l'échelle d'une zone urbaine fonctionnelle, de sorte que les offres puissent réellement favoriser et servir la réalisation des objectifs de croissance et de développement sur le long terme à une échelle territoriale plus vaste, ainsi que le développement économique local à long terme, quelle que soit l'issue de la candidature.

Pourquoi est-ce important ?

La procédure de candidature est une occasion d'évaluer et de recalibrer les plans et stratégies déjà existants, de sorte à en redéfinir les priorités ou à réaffecter les dépenses. La candidature à l'organisation d'une manifestation internationale peut permettre d'accélérer des plans en cours ou de débloquer d'autres investissements, à la condition qu'elle soit alignée sur les plans et stratégies déjà existants. Si les retombées d'un événement international peuvent être un moyen ou un catalyseur à la mise en œuvre des objectifs poursuivis par la ville ou le pays d'accueil, elles ne constituent pas pour autant une alternative à ces objectifs.

Il doit être défini dans les documents-cadres de politiques publiques du pays ou de la ville d'accueil que l'événement international favorisera l'atteinte d'objectifs de croissance locale plus vastes. Les manifestations internationales peuvent contribuer à stimuler la croissance, à promouvoir l'innovation, à encourager le tourisme et accroître le nombre de visiteurs, à valoriser la durabilité environnementale, le bien-être, etc. Toutefois, de tels résultats ne sont atteints que si les manifestations ont été préalablement conçues autour de l'objectif d'exploitation du potentiel économique déjà existant.

L'impact des manifestations internationales dépasse de loin les frontières administratives du site d'accueil. De plus en plus, les événements sont façonnés pour générer des bénéfices sur un territoire plus large que le quartier ou la ville d'accueil.

La candidature à l'organisation d'un événement international peut devenir un catalyseur favorisant une plus grande collaboration entre différents acteurs au sein d'un même territoire. En effet, cela oblige des localités voisines à aligner leurs plans de développement locaux et à s'engager de concert dans la préparation du dossier de candidature. Celui-ci constitue une opportunité pour ces localités de renforcer leurs objectifs politiques respectifs.



Les actions proposées

- **Aligner les plans liés spécifiquement à l'événement sur les plans de développement à long terme**
 - ✓ Répertorier les objectifs de développement local à long terme et identifier la manière avec laquelle la candidature pourrait les renforcer (notamment en stimulant l'innovation, en développant l'économie du tourisme, en accélérant la transition vers une économie à faible émission de carbone grâce à de nouveaux moyens de transport et de construction, en améliorant les compétences locales).



- ✓ Recalibrer, si nécessaire, les priorités des plans de développement et les priorités d'investissement existants afin de garantir que les actions engagées se renforcent mutuellement et que les calendriers soient synchronisés (par exemple accélérer les investissements dans les transports pour les aligner sur le calendrier de l'événement, mais aussi les investissements dans le logement, le développement des friches industrielles, etc.).
- ✓ Concevoir et évaluer des plans en adéquation avec les Objectifs de développement durable (ODD).
- **Établir des plans à une échelle fonctionnelle**
 - ✓ Caler le plan sur les aires urbaines fonctionnelles existantes.
 - ✓ Établir des dispositifs de collaboration au-delà des frontières administratives, et inclure des représentants de l'ensemble du territoire concerné dans les comités d'organisation, les comités techniques et les groupes d'experts constitués pour la gestion de l'événement.

Les pièges à éviter

- Se porter candidat à des événements qui ne sont pas alignés sur les plans de développement et les programmes d'infrastructures déjà mis en œuvre.
- Fragiliser les objectifs des plans et stratégies qui ont déjà été validés en n'intégrant pas ceux liés à la candidature.
- Sous-estimer les coûts et avantages potentiels en ne tenant pas compte des impacts de l'événement au-delà des frontières administratives de la ville.
- Négliger la consultation et l'implication des juridictions voisines dans les phases de conception des plans, du choix des sites, et de définition des projets de transport et d'infrastructures.
- Sous-utiliser les mécanismes de gouvernance existants permettant d'atteindre un consensus et d'obtenir l'adhésion à l'événement.

Exemples de réussites

L'objectif principal de la candidature des **Jeux olympiques et paralympiques de Sydney 2000 (Australie)** était de transformer en profondeur l'économie régionale. Les Jeux sont devenus un catalyseur d'investissements publics et privés qui ont procuré aux entreprises australiennes des effets bénéfiques à long terme et ont favorisé une nouvelle approche du financement sportif. La candidature a été conçue pour s'intégrer aux plans d'investissement des villes, des régions et des pays, aux programmes de développement des entreprises et aux stratégies touristiques. Le développement des transports en commun et la reconquête des espaces ont renforcé les plans de développement urbain et amélioré la connectivité dans la zone métropolitaine, augmenté la densité des nouveaux développements résidentiels et stimulé le nouveau quartier central des affaires.

Le gouvernement néo-zélandais, dans le cadre du **New Zealand Major Events (NZME)**, investit dans des événements susceptibles de générer des effets bénéfiques importants et qui s'alignent à la fois sur la stratégie nationale visant les « événements majeurs » et sur des objectifs gouvernementaux plus larges. Étant donné que le gouvernement investit des fonds publics, l'accent est mis sur la maximisation des retombées bénéfiques pour la population locale et le pays en général à court et à long terme, suite à l'organisation de l'événement. La stratégie « événements majeurs » enjoint aux candidats à l'organisation d'un événement de démontrer que celui-ci créera de tels avantages. Les événements financés par des fonds publics doivent aborder la planification des retombées dès les phases initiales de préparation de la candidature et de candidature.

Le **Kazakhstan** a été le pays d'accueil de **l'exposition universelle de 2017**. Le gouvernement a placé la manifestation au cœur de son programme « Digital Kazakhstan ». Celui-ci vise à assurer la transition de l'économie du pays vers des secteurs à haute technologie fondés sur la connaissance. Le thème de l'exposition universelle, « l'avenir de l'énergie », était un moyen pour le Kazakhstan de mettre en avant sa réflexion prospective et son approche innovante du développement économique. Les retombées de l'événement ont largement contribué à l'établissement de la stratégie de développement du pays. Les pavillons qui ont accueilli l'exposition à Astana ont été reconvertis en espaces qui favorisent l'accélération de l'innovation numérique dans la région. Ces pavillons accueillent désormais plusieurs structures dédiées à l'économie de la connaissance, notamment le Centre international des technologies et des investissements durables, l'Université internationale des technologies de l'information et un grand incubateur de start-ups connu sous le nom de « Astana Hub ».

La **Coupe du monde de cricket de 2015**, organisée conjointement par l'Australie et la Nouvelle-Zélande, est devenue un catalyseur majeur de la collaboration entre les deux pays. Pour assurer une communication et une collaboration efficaces entre eux, les deux pays hôtes ont créé des instances centralisées chargées de gérer l'événement. La « Major Sporting Events Taskforce » en Australie et le « World Cup's Office » en Nouvelle-Zélande ont réuni les principaux départements ministériels chargés de l'immigration, des douanes et du contrôle des frontières, de la sécurité, des affaires étrangères, du commerce et du tourisme de leurs pays respectifs. La coordination des efforts a également permis un engagement plus efficace auprès des communautés d'outre-mer, et c'est ainsi que 145 000 touristes internationaux (sur 595 000 participants) ont pu assister à la Coupe.

Sources : New Zealand Major Events (2020) ; Astana Expo 2017 (2019) ; Cricket Network (2015).

1.3. Planifier stratégiquement les nouvelles infrastructures et les investissements en tenant compte du bâti existant

Que dit la Recommandation ?

II. 3. Planifier les nouvelles infrastructures à déployer et les investissements à engager de manière à en tirer de la valeur, à régénérer les quartiers en déclin ou à en étendre les effets bénéfiques au-delà des frontières administratives, y compris pour des projets postérieurs à la manifestation et leurs organisateurs.

Pourquoi est-ce important ?

Les manifestations internationales nécessitent des investissements massifs dans les infrastructures. Les risques y afférents sont nombreux : dépassement budgétaire, endettement à long terme, et surtout, phénomène des « éléphants blancs », c'est-à-dire des sites désaffectés une fois l'événement terminé.

Pour garantir que les nouvelles infrastructures déployées (site d'accueil, installations, logements et aménagements) étendent leurs effets bénéfiques au-delà de l'événement, leur reconversion doit être envisagée dès la phase de préparation de la candidature. Les nouvelles installations sportives ou culturelles ont souvent vocation à devenir des atouts pour la population et représentent des opportunités de développement économique. Les villages d'athlètes peuvent être conçus de manière à entrer en adéquation avec les stratégies des villes et des régions, et répondre aux besoins locaux en matière de logements abordables en stimulant l'offre ou en fluidifiant le marché immobilier. La densification du réseau de transport, le développement économique et la création d'emplois et de logements abordables constituent autant de résultats susceptibles de bénéficier à l'ensemble du territoire – les investissements locaux se transformant en atouts régionaux.

Les manifestations internationales contribuent souvent au développement des zones urbaines, à la revitalisation de quartiers en déclin ou au réaménagement de friches industrielles. Toutefois, il convient d'étudier soigneusement le potentiel des projets envisagés à se déployer au-delà des frontières administratives et à gagner ainsi une nouvelle finalité économique. Cette condition est essentielle, notamment lorsque l'événement est conçu comme un moyen d'accélérer la revitalisation urbaine ou de

réhabiliter des sites affectés depuis longtemps par une défaillance du marché ayant été générée par une contamination, des connexions de transport insuffisantes ou par des questions de propriété.

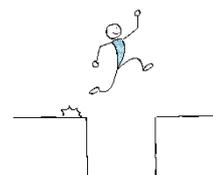
Si les investissements dans les transports peuvent avoir un impact important, ils sont aussi les plus coûteux. La tenue d'une manifestation internationale est souvent le catalyseur du développement et de l'amélioration des réseaux routiers et de transport public dont les effets bénéfiques sont susceptibles d'être étendus au-delà du site d'accueil.

S'ils sont assortis de dispositifs efficaces, les investissements publics peuvent générer une capture de valeur liée à l'augmentation de la valeur des terrains et à leurs nouveaux aménagements. Cela peut prendre la forme d'une hausse des recettes fiscales provenant des taxes foncières, d'autres taxes locales, ou d'opérations conjointes.



Les actions proposées

- **Engager les décisions d'investissement sur la base d'évaluations rigoureuses**
 - ✓ Recourir à une analyse coûts-avantages ou à toute autre évaluation reposant sur des bases techniques éprouvées pour motiver les décisions d'investissement (pour les investissements sur site vierge, par exemple, préparer une évaluation technique des besoins et des coûts de décontamination).



- **Planifier dès la phase de préparation l'usage postérieur des installations**
 - ✓ Évaluer dès le départ le potentiel des investissements et des infrastructures à contribuer aux activités et besoins postérieurs à l'événement tels que des logements abordables, de nouveaux espaces économiques et commerciaux, et une meilleure accessibilité.
 - ✓ Identifier des sites susceptibles d'être intégrés dans un plus grand espace de développement économique à l'issue de l'événement, notamment pour les projets de revitalisation.

Les pièges à éviter

- Compromettre les politiques publiques de revitalisation urbaine menée par le pays hôte en aménageant des sites spécifiquement pour la manifestation sans tenir compte des effets de migrations de la population et de gentrification.
- Échouer à identifier en amont les usages postérieurs à l'événement, ce qui accroît la probabilité d'impacts négatifs, notamment l'abandon de sites.
- Échouer à aligner les nouveaux aménagements et les nouvelles infrastructures sur les programmes et les investissements existants.

Exemples de réussites

À **PyeongChang (Corée du Sud)**, les installations construites pour les **Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2018** sont en cours de reconversion. Deux de ces sites sont appelés à devenir des institutions de référence : le centre international de radiodiffusion accueillera les nouvelles archives de la bibliothèque nationale de Corée ; et le Comité coréen du sport et des Jeux olympiques et paralympiques transformera le siège du comité d'organisation en un centre polyvalent d'entraînement aux sports d'hiver, au service des meilleurs athlètes nationaux et internationaux, des athlètes handicapés et des populations locales. La présence institutionnelle de chaque organisation représente un investissement régional à long terme qui permettra de créer des emplois et de soutenir les entreprises locales. Les 4 000 logements construits pour le village des athlètes et des médias ont dynamisé le marché immobilier local et ont tous été vendus pour être occupés par des particuliers. Les Jeux ont également servi de catalyseur à la construction de la liaison ferroviaire à grande vitesse entre Séoul, la région montagneuse d'Alpensia et le pôle côtier de Gangneung. Cette région était la seule de Corée à ne pas disposer d'une liaison ferroviaire à grande vitesse. Sa construction stimulera l'économie locale et favorisera le tourisme dans la région

Le **Parc olympique et paralympique Queen Elizabeth (Royaume-Uni)**, principal site d'accueil des Jeux olympiques et paralympiques de 2012 à Londres et construit à cet effet, a été reconverti pour un usage public dans le cadre d'une stratégie globale visant à revitaliser l'est londonien. L'ensemble des installations du Parc accueille régulièrement des événements sportifs professionnels et locaux, ainsi que des événements culturels tels que des concerts et des festivals. Le domaine du Parc a également été ouvert au public, qui se l'est approprié pour les loisirs. En phase avec l'ambition de transformer le Parc olympique et paralympique en un espace urbain dynamique à usage mixte, cinq nouveaux quartiers comprenant 6 800 logements sont prévus sur le domaine d'ici 2031. Afin de limiter le déménagement contraint des résidents locaux, 35 % de ces logements sont des logements locatifs sociaux et à loyer abordable. Par ailleurs, près de 40 000 emplois seront créés sur et autour du Parc d'ici 2025 ; les recruteurs sont incités à cibler spécifiquement les résidents locaux et les groupes sous-représentés lors de l'embauche afin de maximiser le développement économique local. Enfin, un certain nombre d'institutions clés se sont installées sur le site, notamment de nouveaux campus universitaires.

Sources : Comité international olympique (2019) ; Queen Elizabeth Olympic Park (2020).

1.4. Tenir compte de l'impact environnemental

Que dit la Recommandation ?

II. 4. Évaluer l'impact environnemental de la candidature et établir des stratégies visant à développer des infrastructures vertes, à réutiliser ou recycler les matériaux, à éliminer les déchets alimentaires, à intégrer les énergies renouvelables et à mettre les transports publics en situation de réduire leur empreinte carbone afin de garantir la viabilité écologique de la manifestation.

Pourquoi est-ce important ?

Les événements internationaux, de par leur échelle et leur nature, peuvent induire une série de défis et d'impacts environnementaux, notamment si le site d'accueil est localisé sur une zone écologiquement sensible ou une zone urbaine centrale potentiellement sujette à des embouteillages et à une mauvaise qualité de l'air.

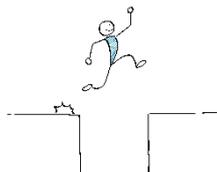
Les organisateurs s'engagent à intégrer davantage les objectifs de développement durable (ODD) dans leurs événements et à respecter les normes environnementales, à l'instar du Comité international olympique et paralympique et de la Fédération des Jeux du Commonwealth qui demandent également à leurs hôtes de justifier la manière avec laquelle l'événement prévoit de s'aligner sur ces objectifs et de les renforcer.

Les événements internationaux sont un catalyseur d'innovation. Ils peuvent servir de plateforme pour l'élaboration de nouvelles normes d'excellence environnementale applicables à d'autres secteurs une fois l'événement terminé.



Les actions proposées

- **Obtenir l'adhésion de toutes les parties prenantes aux objectifs de développement durable et organiser une communication active**
 - ✓ Obtenir un accord formel entre les parties prenantes et les partenaires pour réduire l'impact environnemental de l'événement et définir une série d'actions mesurables assorties d'une obligation de résultats.
 - ✓ Adopter une stratégie de communication globale pour informer les citoyens des enjeux environnementaux à chaque phase de la manifestation internationale.
- **Encadrer rigoureusement la planification et la mesure des impacts environnementaux**
 - ✓ Procéder à des évaluations des impacts environnementaux à long terme, y compris sur les sites retenus et l'usage des installations postérieur à l'événement.
 - ✓ Obtenir la norme ISO 20121.
- **Intégrer les objectifs environnementaux dans tous les aspects de la conception et du déroulement des événements**
 - ✓ Donner la priorité aux projets d'investissement visant la construction d'infrastructures vertes, le réaménagement des friches industrielles, l'adoption de techniques de construction durables, la reconversion des sites existants et l'utilisation des énergies renouvelables.
 - ✓ Promouvoir des modes de déplacement écologiques, notamment les véhicules électriques, ainsi que l'utilisation accrue des transports publics et des mesures visant à réduire les embouteillages.
 - ✓ Mettre en place des mesures incitatives pour réutiliser ou recycler les matériaux, éliminer les déchets alimentaires et favoriser les modes de consommation responsables.



Les pièges à éviter

- Sous-estimer l'impact environnemental d'un événement, en particulier ses impacts négatifs.
- Mal évaluer la capacité de la ville à accueillir l'événement et à en absorber par la suite les retombées en termes notamment de congestion urbaine et de qualité de l'air.
- Créer de fausses attentes et éloigner l'événement de ses objectifs initiaux à cause de critères environnementaux mal définis.
- Veiller à ce que les actions engagées répondent à une réelle viabilité écologique et ne puissent être assimilées à du « greenwashing ».
- Échouer à contrôler et évaluer l'impact environnemental des chaînes d'approvisionnement et des procédures de passation de marchés publics.

Exemples de réussites

Paris 2024 (France) travaille à l'établissement de nouvelles normes environnementales en accueillant les Jeux olympiques et paralympiques d'été. Comme le souligne la ville hôte, « le développement durable n'est pas seulement un objectif, il est inscrit dans l'ADN même de la candidature de Paris 2024 ». Les Jeux s'alignent sur les objectifs de durabilité du Comité international olympique et paralympique et s'engagent à respecter les objectifs de développement durable des Nations unies. Les Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024 seront les premiers à être planifiés et organisés conformément à l'accord de Paris sur le climat de 2015. Ils seront le catalyseur d'une transformation environnementale de long terme pour Paris et la région Île-de-France. Le comité d'organisation de Paris 2024 fait également preuve d'innovation en proposant un Plan Zéro Carbone qui s'articule avec les concepts de l'économie circulaire. Dès le départ, la candidature de Paris fixe des objectifs ambitieux en matière de gestion des déchets et de l'eau, de recyclage, de modes de consommation et de changement des comportements.

Le **ministère néo-zélandais de l'Environnement** a présenté de nouvelles directives adressées aux organisateurs et aux hôtes de manifestations internationales afin de les inciter à aligner ces événements sur des critères environnementaux. Il a défini des orientations claires destinées à élaborer et à mettre en œuvre une stratégie environnementale et un plan d'action pour évaluer l'impact environnemental de secteurs clés tels que : les approvisionnements et la sous-traitance, les déchets et la gestion des ressources, le transport, l'énergie, l'eau et les émissions de gaz à effet de serre. Le plan d'action doit également répondre aux difficultés du processus de planification, utiliser des mécanismes à même de dégager un consensus entre les parties prenantes, et enfin éviter le « greenwashing ». Ces orientations sont assorties d'outils, de check-lists et de modèles.

La norme ISO 20121, élaborée par l'Organisation internationale de normalisation, est la référence internationale en termes de certification lorsque l'on veut inscrire un événement dans une logique de développement durable. Elle vise à mettre en place un ensemble de procédures permettant d'identifier les enjeux clés d'un développement économique, social et environnemental durable. La norme est modulable et s'adapte au contexte local, à la structure et à sa façon d'opérer, tout en offrant une méthodologie claire pour la gestion des événements. Elle organise, dans une première étape, la préparation et la gestion de l'événement au travers d'une démarche participative avec les parties prenantes et intègre des objectifs de développement durable. Elle fixe ensuite les modalités de la mise en œuvre en précisant les procédures d'affectation des ressources et les lignes directrices guidant la communication, la documentation et la gestion de la chaîne d'approvisionnement. L'ISO 20121 définit enfin les critères relatifs aux procédures de suivi basées sur le principe d'amélioration continue.

La **Green Sports Alliance** est une organisation vouée à tirer parti de l'influence culturelle et commerciale du sport pour mobiliser l'ensemble des parties prenantes du secteur autour de la promotion de la viabilité écologique dans les manifestations sportives. Elle a notamment coordonné avec différents ministères des Sports l'élaboration de réglementations en faveur d'une utilisation durable des ressources dans les compétitions. L'Alliance collabore également avec un éventail de

partenaires publics et privés pour intégrer l’empreinte environnementale à la construction de nouveaux stades, et s’efforce de promouvoir des pratiques innovantes auprès des ligues sportives dans le domaine du développement durable. Parmi les initiatives soutenues par l’Alliance figurent l’utilisation de véhicules électriques en Formule E et la *Volvo Ocean Race*, une course à la voile qui tire profit de la compétition pour recueillir des données scientifiques et sensibiliser à la santé des océans.

We Love Green est un festival annuel de musique organisé à Paris, en France, dont l’objectif est d’utiliser la musique comme moyen de promouvoir l’écologie. Le festival se révèle particulièrement ambitieux en ce qu’il intègre des stratégies innovantes pour limiter son propre impact environnemental ; par exemple : un plan de compensation carbone qui s’est traduit par la plantation de 80 000 arbres en 2019 ; une interdiction des plastiques à usage unique lors de l’événement ; un engagement à s’approvisionner à 100 % en énergie provenant de sources renouvelables ; un programme alimentaire « freegan » impliquant des déchets alimentaires réutilisés provenant de grossistes locaux ; des toilettes sèches dans tout le festival, ainsi que d’autres initiatives comme un engagement à recycler ou à composter entièrement tous les déchets produits par l’événement. Le festival a pu accomplir ces opérations tout en accueillant 40 000 visiteurs quotidiens en 2019 dans le bois de Vincennes, aux portes de Paris.

Sources : Paris 2024 (2020) ; Ministry for the Environment of New Zealand (2010) ; ISO 20121 (2020) ; Green Sports Alliance (2020) ; We Love Green (2019).

1.5. Tirer le meilleur parti des investissements dans les transports

Que dit la Recommandation ?

II. 5. Évaluer et examiner en amont les impératifs et implications des projets d'investissement dans les transports, en particulier du point de vue de la mobilité, afin de déterminer ce qui doit être mis en œuvre pour que la ville y réponde avec succès.

Pourquoi est-ce important ?

Les capacités de transport constituent un critère essentiel dans la réussite d'un événement. Une bonne gestion et une bonne coordination des transports publics sont déterminantes pour permettre un accès des visiteurs aux sites, et pour faciliter leur déplacement d'un site à l'autre. Pourtant, les besoins en transport diffèrent selon les événements. Par exemple, les grandes manifestations sportives peuvent nécessiter un développement important des infrastructures de transport et la mise en place de nouvelles installations. Celles-ci génèrent alors une demande accrue en infrastructures de transport. De même, les événements attirent un nombre variable de visiteurs selon la période, et peuvent ainsi créer une tension supplémentaire sur les flux de transport existants.

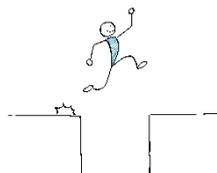
Le secteur des transports nécessite des investissements à long terme impliquant souvent différents niveaux d'administration. Ces investissements doivent être planifiés de manière coordonnée afin d'en maximiser les retombées.

Les impératifs d'un événement international, notamment sa tenue à une date imposée, obligent à une prise en compte précoce de la question des transports. Planifier un événement implique la modernisation des infrastructures existantes pour en améliorer l'accessibilité et l'efficacité et les aligner sur des normes environnementales.

Les actions proposées

- **Aligner les investissements engagés dans la manifestation sur des projets d'investissement de long terme dans le domaine des transports**
 - ✓ Évaluer la capacité des infrastructures de transport de la ville, et diagnostiquer les besoins en transport spécifiques à la manifestation et postérieurs à celle-ci.
 - ✓ Aligner les investissements engagés dans la manifestation sur les stratégies de long terme dans le domaine des transports, notamment en tirant parti de ces investissements pour pallier des défaillances plus générales.
 - ✓ Adapter et/ou renforcer si nécessaire les stratégies régionales de transport (établies dans un périmètre plus vaste que celui de la ville hôte).
- **Définir clairement les rôles et les responsabilités en matière de transport et de mobilité**
 - ✓ Déterminer les rôles et les responsabilités en matière de gestion de la mobilité et des transports pendant la tenue de la manifestation.
- **Tenir compte de l'accessibilité des transports**
 - ✓ Évaluer l'accessibilité des infrastructures de transport existantes pour les personnes à mobilité réduite et anticiper si besoin les adaptations à effectuer pour être prêt au moment de l'événement.





Les pièges à éviter

- Sous-estimer les besoins en transport générés par l'événement ainsi que les investissements associés.
- Ne pas adosser les investissements dans les transports et dans les autres infrastructures aux besoins liés à l'événement.
- Ne pas pouvoir garantir que les transports seront accessibles aux usagers à mobilité réduite.
- Mal coordonner les différents niveaux d'administration et les différentes entités publiques.

Exemples de réussites

Johannesbourg (Afrique du Sud) a tiré parti de la **Coupe du monde 2010 de la FIFA** pour attirer de nouveaux investissements dans les infrastructures urbaines en lançant deux grands projets de transport public : le *Bus Rapid Transit system* et le Gautrain, liaison ferroviaire rapide. Ces investissements ont apporté des services indispensables aux populations locales et ont créé une dynamique sur les marchés immobiliers qui a stimulé l'investissement privé. Le *Bus Rapid Transit system* a connecté Soweto au centre-ville de Johannesburg. Deux nouveaux arrêts ont été ajoutés à l'itinéraire prévu, le stade Soccer City et Ellis Park, qui sont devenus les catalyseurs de nouveaux investissements résidentiels et commerciaux dans des groupes traditionnellement défavorisés. De fait, la nouvelle ligne de bus a rapproché les populations à faibles revenus des emplois et des opportunités économiques du centre-ville de Johannesburg. La nécessité de respecter l'échéance de 2010 a accéléré la mise en place de tous ces dispositifs et débloqué des financements décisifs. Des transports publics de qualité étaient en effet indispensables pour permettre aux supporters et aux visiteurs de se déplacer dans la ville. La Coupe du monde a également favorisé l'achèvement anticipé du Gautrain, le premier train express régional d'Afrique du Sud qui relie Johannesburg, Pretoria et l'aéroport OR Tambo. L'inauguration du Gautrain s'est déroulée une semaine avant le début de la Coupe du monde.

Avec le projet du Grand Paris Express, **Paris (France)** a intégré sa stratégie en matière de transports à la planification des **Jeux olympiques et paralympiques d'été de 2024**. Le Grand Paris Express a pour objectif de mettre la ville la plus visitée au monde en situation de faire face aux effets induits des Jeux olympiques et paralympiques en matière de transport. Il prévoit l'extension du réseau de métro parisien à ses banlieues (comme Saint-Denis), et un développement des liaisons de banlieue à banlieue susceptibles d'atténuer la pression sur les lignes intra-muros. Le Grand Paris Express prévoit également la construction de trois lignes de métro entièrement nouvelles qui offriront un accès rapide à l'aéroport d'Orly et au village olympique et paralympique de Saint-Denis. En travaillant en étroite collaboration lors de la préparation du dossier de candidature commune, Paris et Saint-Denis ont cherché à prévenir les risques liés à une trop forte congestion du réseau de transport intra-muros, mais aussi à déployer une nouvelle conception de l'intégration métropolitaine grâce à une mobilité rapide.

Sources : FIFA (2010) ; Société du Grand Paris (2017).

1.6. Intégrer la candidature à des stratégies touristiques plus larges

Que dit la Recommandation ?

II. 6. Élaborer des stratégies touristiques dédiées reposant sur des données factuelles, analysant la contribution potentielle d'une candidature aux stratégies touristiques locales, régionales ou nationales et à l'expansion structurelle de l'économie du tourisme, définissant les potentialités offertes par les investissements et permettant de gérer les flux de visiteurs.

Pourquoi est-ce important ?

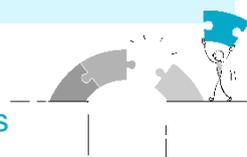
Les événements internationaux créent des opportunités pour développer les économies touristiques dans les villes, régions et pays hôtes. Qu'il s'agisse de festivals locaux, de foires internationales ou de grandes manifestations sportives, l'augmentation du nombre de visiteurs et l'exposition médiatique mondiale stimulent le tourisme pendant et après l'événement. Les événements internationaux contribuent à renforcer l'attractivité et la compétitivité des destinations à la condition qu'ils puissent s'appuyer sur des infrastructures de qualité et des campagnes de marketing efficaces.

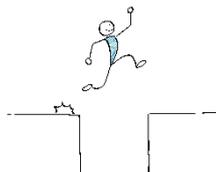
Les offices de tourisme locaux, régionaux et nationaux constituent des partenaires essentiels des événements internationaux. Ils participent activement au processus de candidature ainsi qu'à la définition de stratégies dédiées à la conception et à la commercialisation des offres touristiques en phase avec les événements.

Les études démontrent que les pays et les villes hôtes qui connaissent un vif succès à l'occasion d'une manifestation sont ceux qui avaient établi des stratégies de développement touristiques de long terme. Il apparaît également que l'accueil d'événements internationaux favorise la mise en œuvre effective de ces stratégies de développement touristiques, grâce à un effort de gestion dédié.

Les actions proposées

- **Aligner les stratégies et les entités dédiés sur des approches touristiques plus larges**
 - ✓ Élaborer une stratégie dédiée à l'organisation des événements qui soit en phase avec les stratégies touristiques de long terme, et qui tienne compte des implications en matière de développement économique et urbain, d'emploi, de développement des compétences, d'inclusion, etc.
 - ✓ Envisager la création d'un département ministériel dédié aux événements majeurs, qu'il soit autonome ou combiné avec d'autres entités ministérielles sectorielles.
- **Utiliser l'événement comme un levier pour un développement touristique plus large**
 - ✓ Évaluer et renforcer les capacités de l'infrastructure touristique locale en fonction des besoins (hôtels, compétences des PME touristiques, etc.).
 - ✓ Développer des événements de niche et des événements régionaux afin de stimuler la fréquentation touristique tout au long de l'année.





Les pièges à éviter

- Surestimer la capacité d'un événement à attirer des touristes, et donc surestimer les retombées économiques.
- Élaborer la candidature et organiser l'accueil de la manifestation de manière ad hoc ; cela ne permet pas d'aligner celle-ci sur les objectifs des politiques publiques touristiques ni sur les investissements dédiés à ce domaine.
- structurel du secteur du tourisme ou par l'accueil de futurs événements, et dont bénéficient les organisateurs de l'événement, les partenaires clés et les investisseurs.
- Éviter que les entités publiques et les différents niveaux d'administration travaillent de manière cloisonnée ; cela compromet les efforts visant à aligner les objectifs des stratégies touristiques sur ceux des politiques économiques, environnementales et sociales plus larges. Cela entraîne également une utilisation inefficace des ressources.

Élaborer un plan établi sur une perspective de court terme ; cela ne permet pas de maximiser le retour sur investissement de long terme d'un événement, généré par le réajustement

Exemples de réussites

L'exposition spécialisée de Lisbonne de 1998 (Portugal) a servi de catalyseur à la transformation du quartier industriel de la rive sud du Tage, alors en déclin, en un nouveau quartier commercial, résidentiel et culturel. Cette reconversion a permis de rajeunir l'image de la ville et d'en faire une destination européenne de premier plan pour les courts séjours. La ville et l'Etat, avec le soutien de l'Union européenne, ont construit le pont Vasco da Gama, conçu comme un investissement stratégique intégré à un objectif infrastructurel plus large dont l'objectif était d'améliorer les connexions entre le nord et le sud du pays et de désengorger le trafic dans le centre de Lisbonne. Par ailleurs, des investissements visant à prolonger des lignes de métro et à construire de nouvelles gares ferroviaires ont amélioré la connectivité dans la ville et la région. La ville a profité de l'élan donné par l'exposition pour développer un secteur touristique désormais florissant.

Stockholm (Suède) a pu utiliser sa position d'hôte du **concours Eurovision de la chanson 2016** pour générer des recettes touristiques immédiates pendant l'événement lui-même, tout en augmentant sa visibilité en tant que destination touristique de premier plan à plus long terme. Les recettes touristiques pendant le concours de l'Eurovision se sont élevées à près de 347 millions de couronnes suédoises, soit plus de trois fois le budget mobilisé par la ville pour accueillir l'événement. En outre, 70 % des visiteurs interrogés ont déclaré avoir l'intention de revenir dans la ville au cours des cinq prochaines années. L'Eurovision a offert à Stockholm l'occasion de se positionner comme une capitale de la musique créative et inclusive, et a permis de sensibiliser efficacement la communauté internationale aux aspects positifs de la ville, grâce aux visiteurs et à la couverture médiatique.

Les Jeux du Commonwealth de Gold Coast 2018 (Australie) ont permis de développer l'industrie touristique dans les villes hôtes, mais aussi plus généralement dans toute la région. Plus de 63 % des 45 527 visiteurs étrangers des Jeux n'avaient jamais visité les villes hôtes auparavant. Les Jeux ont donc été l'occasion pour de nombreux visiteurs de se rendre dans la région environnante ; 58 % d'entre eux se sont également rendus dans d'autres parties du Queensland et de l'Australie. 93 % des visiteurs des Jeux ont estimé que leur séjour avait été excellent ou satisfaisant. Ainsi sur cette base, les villes hôtes ont pu développer leur image internationale de manière stratégique et favoriser la croissance à long terme du secteur du tourisme. Cela se reflète dans les sondages : 87 % des visiteurs étrangers ont indiqué qu'ils étaient susceptibles de revenir, et 85 % qu'ils pourraient recommander à leurs amis et à leur famille de voyager dans la région.

Sources : Bureau International des Expositions (2020) ; City of Stockholm (2016) ; Government of Queensland (2019).

1.7. Privilégier une organisation simple et bien ciblée

Que dit la Recommandation ?

II. 7. Éviter de compliquer inutilement l'organisation d'événements et promouvoir une utilisation ciblée des fonds publics en vue de limiter le coût total des manifestations internationales.

Pourquoi est-ce important ?

Les projets trop complexes impliquant d'importants programmes de construction sont susceptibles d'entraîner des dépassements budgétaires et de représenter à terme un mauvais rapport qualité-prix. En orientant les investissements publics vers les besoins essentiels, on peut réduire le coût global d'un événement.

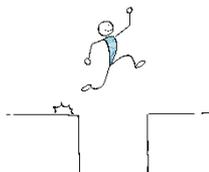
Les événements internationaux mobilisent un large éventail d'acteurs, donnant parfois lieu à des dispositifs de mise en œuvre complexes, avec un partage des responsabilités peu clair. Il est de plus en plus courant de constituer des organismes spécifiques, responsables de la mise en œuvre opérationnelle des événements et de leurs retombées. Les hôtes ont ainsi toute latitude pour mettre en place les structures qui répondent le mieux à leurs besoins – qu'il s'agisse de structures spécifiques ou d'organismes réunissant des représentants de plusieurs structures. Dans un cas comme dans l'autre, la coordination et la clarté des objectifs permettent de garantir que la manifestation internationale se déroule dans le respect du calendrier et du budget.

Les actions proposées

- **Mettre en place des organismes spécifiquement dédiés à l'organisation et à la mise en œuvre d'événements internationaux, dotés d'un mandat et de responsabilités clairs**
 - ✓ Doter ces organismes de mandats clairs assortis d'obligations de résultats, ainsi que de ressources adéquates.
- **Minimiser le recours à la dépense publique, le cas échéant**
 - ✓ Optimiser l'utilisation des installations existantes et/ou se concentrer sur les zones dont le réaménagement est déjà prévu.
 - ✓ Évaluer les coûts de rénovation ; identifier les sources de financement ; effectuer des propositions sur le partage des coûts entre les partenaires.

Les pièges à éviter

- S'engager dans des programmes de construction complexes en négligeant la possibilité d'améliorer ou d'adapter les installations existantes.
- Programmer de nouvelles infrastructures plutôt que de renforcer celles qui ont déjà reçu un agrément.
- Ne pas tenir compte des atouts qu'offre la ville hôte.
- Multiplier les organismes de mise en œuvre dont les mandats se chevauchent.



Exemples de réussites

En 2028, **Los Angeles (États-Unis)** accueillera les **Jeux olympiques et paralympiques** pour la troisième fois. En 1984, Los Angeles était la seule ville candidate, et s'est engagée pour accueillir l'événement à limiter autant que faire se peut la construction de nouvelles installations et à recourir au secteur privé pour financer la majeure partie du projet. Elle a ainsi changé la donne des candidatures et de l'accueil des événements internationaux et, grâce à ce modèle alors inédit de financement, est parvenue à générer un profit immédiat. En 2017, la ville s'est de nouveau illustrée par son implication : Los Angeles faisant partie des deux seules villes candidates à l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de 2024, le Comité international olympique et paralympique a conclu un accord avec elle et Paris pour attribuer les Jeux aux deux villes, respectivement en 2028 et 2024. Los Angeles recevrait un financement supplémentaire du CIO et la candidature s'engagerait une fois de plus à minimiser les nouvelles constructions en accueillant les Jeux au sein d'infrastructures existantes.

La candidature conjointe du **Canada, des États-Unis et du Mexique** à la **Coupe du monde de la FIFA 2026** a ceci d'inédit qu'elle est la première candidature à la Coupe du monde à ne pas exiger la construction de nouveaux stades dans les villes hôtes. Au lieu de mettre l'accent sur la construction de nouvelles infrastructures à grande échelle, les pays hôtes proposent de consacrer leur énergie et leurs ressources à l'amélioration et au renforcement des infrastructures et des programmes existants. Ils cherchent également à développer une culture du football inclusive, ce qui implique des objectifs ambitieux en termes d'intégration du football dans les programmes de santé physique et mentale des systèmes éducatifs des trois pays hôtes. Des programmes ciblés viseront à réduire les disparités en matière de participation au football en fonction de la situation socio-économique et du sexe. Le programme « Minutes from Football », qui vise à relier 2 026 terrains de mini-football à travers l'Amérique du Nord afin de créer des espaces publics plus sûrs et plus vivants, représentera une autre retombée importante de l'événement.

Sources : LA28 (2020) ; Canadian Soccer Association, Mexican Football Association and United States Soccer Association (2018).



BUSINESS

Outset



2 Organisation et déroulement

2.1. Optimiser l'impact des investissements

Que dit la Recommandation ?

II. 1. Concevoir et mettre en œuvre des stratégies d'investissement axées sur les résultats, intégrant des objectifs d'action et des résultats clairement définis, tels que des procédures d'appel d'offres conçues de manière avisée, des chaînes d'approvisionnement transparentes, une réflexion continue sur les choix d'investissement en vue de leur amélioration, des échanges d'informations actifs et un processus d'apprentissage mutuel entre les parties prenantes aux investissements.

Pourquoi est-ce important ?

Les événements internationaux impactent certains cycles économiques des marchés d'investissement locaux ou régionaux.

Les échéances impératives d'un événement international requièrent la certitude que les décisions et les choix stratégiques en matière d'investissement seront clairement définis et rigoureusement exécutés. Les sites retenus pour accueillir l'événement font généralement partie d'un projet d'ensemble visant à renouveler et à moderniser des infrastructures existantes afin de pallier les défaillances du marché et de stimuler la croissance à long terme. Aussi les investisseurs privés sont-ils attirés par les opportunités d'investissement à faible risque ainsi que par l'accès à un marché rentable et respectueux des droits.

Les organisateurs de manifestations internationales doivent être conscients des risques associés à l'attribution de contrats à grande échelle et des attentes du secteur privé en matière de rendements financiers élevés.

Les événements internationaux sont susceptibles de présenter un risque de corruption en raison de leur ampleur, de leur complexité financière, des délais impartis et du large éventail de parties prenantes impliquées dans leur déroulement. Dès le départ, les organisateurs doivent mettre en place des mécanismes de gestion des risques appropriés, soumis à une évaluation continue. Ces mécanismes sont essentiels pour

garantir la crédibilité de l'événement et éviter que d'éventuels scandales liés à des affaires de corruption ou des atteintes aux droits de l'homme ne viennent ternir l'image de la ville et du pays hôtes.

Les événements internationaux permettent au secteur public de réaliser des investissements plus stratégiques. Les investissements nécessaires à l'organisation et au déroulement de la manifestation peuvent en effet être utilisés comme un moyen d'atteindre des objectifs politiques plus larges et de définir de nouveaux partenariats avec le secteur privé. À ce titre, les secteurs de l'immobilier et de la construction constituent des partenaires essentiels. Ils contribuent à créer des opportunités d'emploi pour les populations locales et placent les PME au cœur des chaînes d'approvisionnement locales. Par ailleurs ils entretiennent des relations étroites de partenariat collaboratif au-delà de l'événement. Les organisateurs et les entités publiques peuvent appliquer une série de mesures pour créer un impact à chaque phase de l'événement. Les procédures d'appel d'offres sont particulièrement efficaces pour produire les retombées escomptées et obtenir des résultats plus larges, à condition qu'elles répondent aux règles et aux cadres de contrôle existants et qu'elles soient communiquées de manière ouverte et transparente. Les marchés publics peuvent cibler les PME de la zone pour soutenir l'économie locale, avec l'appui des organismes d'aide aux entreprises et des chambres de commerce. Les résultats environnementaux peuvent être maximisés

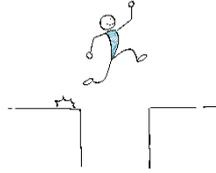
lorsque les procédures d'appel d'offres exigent des contractants qu'ils proposent un approvisionnement vert. De même, les procédures d'appel d'offres peuvent comporter des clauses sociales permettant aux résidents locaux d'accéder à l'emploi et à la formation. Les documents d'appels d'offres peuvent également exiger des contractants qu'ils démontrent la transparence de leurs chaînes d'approvisionnement. Cela permet de garantir le respect des droits de l'homme et des travailleurs, puis crée des opportunités économiques pour un plus grand nombre d'entreprises commerciales et sociales.



Les actions proposées

- **Soutenir les PME locales et créer de nouvelles opportunités commerciales**
 - ✓ Mettre en place des plateformes d'appels d'offres dédiées à l'organisation d'événements, comportant des sections dédiées au soutien des PME (lignes directrices, liens, bonnes pratiques – notamment en matière de droits de l'homme).
 - ✓ Mobiliser les organisations patronales et les services d'aide aux entreprises afin de concevoir une stratégie en faveur des PME, comportant notamment des objectifs en matière de passation de marchés.
 - ✓ Aligner les mesures de soutien aux PME sur les objectifs de formation de la ville d'accueil, et organiser des réunions dédiées à l'événement pour y impliquer les PME.
 - ✓ Élaborer une stratégie portant sur le volet commercial des événements internationaux, assortie d'un plan d'investissement et de soutien aux PME à long terme.
 - ✓ Mettre en place un guichet unique pour les PME et les investisseurs potentiels, ou aligner les services existants sur l'événement.
 - ✓ Combiner les actions déployées par les différents échelons de gouvernements en matière de soutien aux PME et à l'investissement – y compris la promotion du commerce international.
- **Établir des procédures d'appel d'offres et de passation de marchés publics stratégiques transparents**
 - ✓ Simplifier le dispositif légal et institutionnel relatif à la passation de marchés publics dans le secteur de l'organisation d'événements.
 - ✓ Développer et utiliser les outils permettant d'améliorer les procédures de passation de marchés publics, de réduire les doublons et d'obtenir un meilleur rapport qualité-prix (notamment les outils d'achats centralisés, les accords-cadres, les catalogues électroniques, les systèmes d'acquisition dynamiques, les enchères en ligne, les achats conjoints et les contrats avec options).
- **Établir des investissements immobiliers et des partenariats public-privé (PPP)**
 - ✓ Négocier des partenariats avec le secteur immobilier pour engager des investissements de long terme.
 - ✓ Fonder les décisions de PPP sur l'objectif d'optimisation des ressources, conformément aux orientations nationales ; puis faire apparaître les coûts et les passifs éventuels dans tous les documents budgétaires.
- **Assurer la transparence des chaînes d'approvisionnement**
 - ✓ Promouvoir des procédures d'appel d'offres transparentes.
 - ✓ Soumettre les appels d'offres à des critères d'approvisionnement durable afin de garantir que les chaînes d'approvisionnement respectent les droits de l'homme et des travailleurs.

Les pièges à éviter



- Ne pas établir de stratégies d'achats publics répondant à des critères écologiques et sociaux, ne pas cibler les PME locales, ne pas aligner les appels d'offres dédiés à l'organisation d'événements sur les pratiques existantes. Ces pratiques conduisent à sous-utiliser l'impact potentiel des marchés publics sur l'économie générale.
- Ne pas adopter, au niveau national, les règles, normes et mécanismes de contrôle susceptibles d'atténuer les risques de violation des droits de l'homme, de corruption et de mauvaise gestion financière lors de la passation de marchés publics.
- Ne pas partager les informations financières et les décisions d'investissement entre les parties prenantes.
- Sous-estimer les bénéfices de la concertation sur les décisions d'investissement ; engager trop tardivement des démarches de concertation avec d'autres échelons de gouvernement.
- Négliger la mise en place de mécanismes de gestion des risques soumis à une évaluation continue.
- Ne pas pouvoir garantir la transparence des fournisseurs dans les chaînes d'approvisionnement, et donc le respect des droits de l'homme et des travailleurs.

Exemples de réussites

En 2016, le gouvernement métropolitain de Tokyo a inauguré un portail dédié aux PME, le « Business Change Navi 2020 », pour leur permettre d'accéder via des appels d'offres aux opportunités économiques créées par les **Jeux olympiques et paralympiques de 2020**. Le portail, ouvert aux entreprises nationales et étrangères, est géré par le Centre de soutien aux petites et moyennes entreprises du gouvernement métropolitain, en collaboration avec la Chambre de commerce et d'industrie de Tokyo et l'Association des petites entreprises de Tokyo. L'initiative s'inscrit dans le cadre du projet « SME World Transmission 2020 ».

Le **Comité international olympique (CIO)** a récemment publié de nouvelles directives à l'attention des pays hôtes, relatives à l'approvisionnement durable. Ces directives s'adressent à tous les acteurs responsables de l'achat de biens et de services intervenant dans le déroulement des Jeux olympiques et paralympiques, que ce soit par le biais de marchés publics ou en coordination avec des partenaires privés et des sponsors d'événements. Elles visent à instaurer des chaînes d'approvisionnement plus transparentes et plus responsables. Les futurs hôtes des Jeux olympiques et paralympiques pourront ainsi conditionner leurs approvisionnements à la définition préalable de priorités claires en termes de durabilité, de respect de l'environnement et de droits de l'homme. Ils pourront sélectionner les fournisseurs de produits olympiques et paralympiques qui répondent à ces exigences. En pratique, le CIO a modifié les termes des contrats passés avec les fournisseurs et il a mis en place des mécanismes juridiques engageant la responsabilité des fournisseurs en cas de non-respect de leurs obligations contractuelles.

Sources : Tokyo 2020 (2020) ; Comité international olympique (2019).

2.2. Intégrer les investissements infrastructurels à un plan d'aménagement local plus large

Que dit la Recommandation ?

II. 2. Optimiser les plans d'aménagement urbain, rural et infrastructurel en vigueur en tenant compte de l'usage des terrains et bâtiments aménagés postérieur à la manifestation, afin de les mettre en conformité avec les objectifs de l'action publique locale en tenant compte des caractéristiques et besoins du milieu local.

Pourquoi est-ce important ?

Les nouveaux bâtiments, s'ils sont correctement conçus, peuvent être reconvertis après l'événement pour répondre aux besoins locaux en logements abordables, en pépinières d'entreprises, en installations collectives ou en établissements d'enseignement. Les bâtiments spacieux, parce qu'ils peuvent abriter des institutions importantes comme des universités ou des établissements de santé, permettent une croissance de l'emploi local et des opportunités d'investissement nouvelles.

La création de nouveaux équipements culturels, collectifs ou éducatifs est de nature à renforcer les communautés et les identités locales. Il convient en revanche d'éviter qu'elle ne conduise à l'éclatement des communautés ou à la gentrification.

L'impact des dépenses publiques peut être optimisé si les plans d'aménagement sont conçus de manière à tirer parti des investissements proposés en matière de transport.

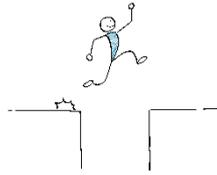
Après l'événement, le site et les installations entreront dans une nouvelle phase de développement, qui peut prendre du temps à se mettre en place. C'est pourquoi il convient d'anticiper dès la phase de préparation de la candidature quel sera l'usage réservé aux installations une fois l'événement passé. Des actions devront être menées pour attirer les investisseurs et commercialiser les sites le plus tôt possible.

Les hôtes doivent être conscients de l'impact d'un éventuel ralentissement économique et planifier en conséquence, notamment en adaptant le rythme de déploiement ou en programmant la date de mise sur le marché des sites.

Les actions proposées

- **S'aligner sur les plans et stratégies d'aménagement local**
 - ✓ Orienter les investissements en tenant compte des usages futurs des sites, une fois l'événement terminé.
 - ✓ Obtenir des permis de construire, dans la mesure du possible, et convenir d'un zonage acceptable pour chaque site.
- **Identifier dès le départ les utilisateurs finaux potentiels ainsi que les investisseurs clés, afin de déployer des stratégies adaptées pour les attirer**
 - ✓ Identifier les institutions clés telles que les universités, les archives nationales et les entités publiques qui pourraient s'installer sur le site après l'événement, et déployer des stratégies d'investissement en conséquence.
 - ✓ Présenter et commercialiser les sites dès le début de la phase de déroulement du projet ; identifier les sites qui peuvent être réutilisés rapidement après l'événement.
 - ✓ Sécuriser les premiers investisseurs clés et les utilisateurs finaux afin d'attirer d'autres.





Les pièges à éviter

- Ne pas identifier dès le début de la phase opérationnelle les utilisations postérieures à l'événement, ce qui peut entraîner des dépenses excessives et des sites superflus.
- S'aliéner les populations en ignorant l'identité locale dans les zones urbaines nouvellement créées.
- Planifier de nouvelles infrastructures au lieu d'adapter des infrastructures existantes, ce qui peut entraîner une offre immobilière excédentaire et ainsi affaiblir les marchés locaux.
- Suivre des objectifs de court terme qui ne permettent pas d'aligner les nouveaux aménagements et les nouvelles infrastructures sur les plans régionaux ; cela contribuerait à augmenter le coût global de l'événement international.
- Engager des aménagements sans tenir compte des objectifs de planification stratégique.

Exemples de réussites

La **Coupe du monde de football de 1998** a changé la trajectoire économique et sociale de Saint-Denis (en banlieue de Paris) et a suscité des retombées durables. Peu après l'attribution de la compétition à la France, un accord a été conclu pour implanter le Stade de France dans la Plaine Saint-Denis, un quartier du département de la Seine-Saint-Denis, au nord-est de Paris. Toutes les parties se sont engagées à assurer l'intégration du stade dans un quartier urbain à usage mixte (avec logements, bureaux et loisirs). L'adhésion réussie au projet porté par la ville de Saint-Denis a été en partie attribuée au Plan de développement urbain récemment adopté. Le stade est devenu le catalyseur de la mise en œuvre du Plan et a permis de réaliser à temps les investissements en matière de transport et d'infrastructure nécessaires à la tenue de la compétition. La construction du stade a favorisé la création d'emplois locaux et, après l'événement, l'aménagement d'un quartier dynamique d'entreprises créatives. La transformation de la zone se poursuivra jusqu'aux Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024.

En prévision des **Jeux olympiques et paralympiques d'été de 2028**, **Los Angeles** a dévoilé un plan de transport ambitieux baptisé « Twenty-eight by '28 », dont l'objectif est de stimuler vingt-huit grands projets d'infrastructure de transport qui avaient déjà été envisagés avant que la ville ne remporte la candidature. Le plan prévoit notamment d'étendre massivement le réseau ferroviaire urbain du comté de Los Angeles, récemment financé par référendums publics. Les visiteurs des Jeux de 2028 pourront également s'adonner à la mobilité active grâce à l'achèvement, prévu pour 2025, d'une piste cyclable continue de 82 kilomètres qui longera le fleuve Los Angeles.

Marseille-Provence a mis à profit sa désignation comme capitale européenne de la culture en 2013 pour aménager de nouveaux lieux culturels d'envergure et revitaliser le patrimoine de la région. Dans le but de valoriser le patrimoine méditerranéen unique de la région métropolitaine, l'agrandissement ou la construction de plusieurs nouveaux musées ont été entrepris pour les faire coïncider avec la tenue de l'événement de 2013. On peut citer notamment la création du musée des civilisations européennes et méditerranéennes et du musée Regards de Provence, ainsi que la rénovation et l'agrandissement du musée des Beaux-Arts, du musée des arts décoratifs, du musée de l'histoire de Marseille et de la Friche Belle de Mai. La revalorisation du patrimoine et de l'identité de la région métropolitaine a été renforcée par d'importantes rénovations dans le quartier du vieux port de Marseille. Ces investissements ont permis à la région de conserver son statut de destination culturelle majeure, y compris longtemps après le déroulement des 900 événements organisés dans le cadre du programme de la Capitale Européenne de la culture.

Sources : LA28 (2020) ; European Commission (2014).

2.3. Favoriser la création d'emplois au niveau local grâce à des stratégies en matière d'emploi et de compétences

Que dit la Recommandation ?

II. 3. Concevoir et mettre en œuvre des stratégies en faveur de l'emploi et des compétences afin de favoriser la création d'emplois et d'étoffer le socle de compétences des résidents au niveau local. Les Adhérents devraient :

a. mettre à profit les emplois temporairement créés pour étoffer les compétences des travailleurs encore peu qualifiés et leur permettre de trouver par la suite un emploi de meilleure qualité, et contribuer ainsi à leur intégration dans la société et l'économie par un phénomène d'élévation conjoncturelle ;

b. permettre l'amélioration des compétences des travailleurs et secteurs d'activité locaux qui accompagnent la mise sur pied de manifestations internationales afin (i) de créer au sein des services en place une expertise spécialisée contribuant au transfert de connaissances au profit de manifestations futures, et (ii) de renforcer les capacités applicables à d'autres formes d'activité économique, pour favoriser le cas échéant des résultats plus durables en matière d'emploi ;

c. envisager, au moment de concevoir et de planifier de telles manifestations, de quelle manière elles peuvent soutenir l'égalité des sexes, l'inclusion des personnes en situation de handicap et une plus forte participation des groupes défavorisés au marché du travail.

Pourquoi est-ce important ?

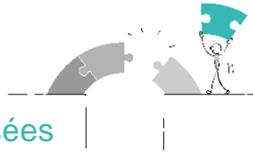
Les événements internationaux servent de catalyseur à la création d'un large éventail d'emplois, que ces derniers requièrent des compétences spécialisées ou du personnel peu qualifié. La taille de l'événement détermine la capacité de la ville d'accueil à générer une série de résultats positifs et d'opportunités en termes de création de compétences utiles à l'économie au sens large. Les secteurs de la construction, du tourisme, de l'hôtellerie, des services et de la sécurité auront besoin de personnel supplémentaire possédant les compétences appropriées.

Les événements internationaux sont souvent mis à profit pour relever les défis du marché du travail local, à travers notamment la mise en place de programmes de formation spécifiques. Les emplois créés pendant la phase opérationnelle de l'événement (organisation et déroulement) peuvent contribuer à étoffer les compétences des travailleurs temporaires et peu qualifiés, et leur permettre de trouver un emploi de meilleure qualité une fois l'événement terminé.

Le maintien après l'événement des programmes ciblant les résidents locaux ayant besoin d'une formation ou d'un accès favorisé à l'emploi fait partie des retombées durables susceptibles de favoriser la participation des groupes défavorisés au marché du travail local.

Les événements internationaux représentent une opportunité de créer des marchés du travail inclusifs et diversifiés.

Le déroulement d'un événement international peut être considéré comme réussi si les compétences spécifiques qu'il requiert peuvent bénéficier à l'économie locale et nationale à long terme. L'éventail des compétences requises comprend la gestion et le financement de projets complexes, le marketing, la coordination intergouvernementale, le réaménagement de sites majeurs, la planification et le financement d'infrastructures, la planification sportive ou culturelle et la conduite des affaires publiques. Accueillir un événement international est une occasion de soutenir les secteurs d'activité qui accompagnent sa mise sur pied, et de créer ainsi une expertise spécialisée contribuant au transfert de connaissances au profit d'événements futurs.



Les actions proposées

- **Élaborer une stratégie en matière d'emploi et de compétences fondée sur des données factuelles**
 - ✓ Elaborer des projections fondées sur des données factuelles pour évaluer les perspectives et les opportunités en matière d'emploi et de compétences pour tous les secteurs concernés.
 - ✓ Créer en amont de l'événement des partenariats entre les agences pour l'emploi, les instituts de formation, les établissements d'enseignement supérieur locaux et les organisateurs d'événements afin de garantir que les effectifs disponibles répondent aux besoins de la manifestation internationale et que les compétences puissent être étoffées si nécessaire.
 - ✓ Définir une stratégie intégrant l'égalité des sexes et applicable à tous les secteurs d'activité, y compris la construction.
 - ✓ Fixer des objectifs ambitieux en termes d'embauche des travailleurs handicapés dans tous les organismes associés à l'événement, et inciter les organisations partenaires à faire de même.
- **Utiliser tous les outils à disposition pour optimiser les créations d'emplois et favoriser l'inclusion**
 - ✓ Appliquer la législation sociale et introduire des clauses sociales dans les procédures de passation des marchés publics pour favoriser l'accès des populations défavorisées ou non-traditionnelles aux opportunités d'embauches et de formation générées par l'événement.
 - ✓ Faciliter l'accès des populations locales défavorisées aux emplois temporaires et à la formation.

- ✓ Envisager le volontariat comme un mécanisme d'intégration des groupes défavorisés.
- ✓ Créer des programmes d'apprentissage et/ou adapter les programmes nationaux et locaux existants selon les besoins.
- ✓ Montrer l'exemple en créant des opportunités d'emploi inclusif.



Les pièges à éviter

- Sous-utiliser les retombées des programmes existants en matière de création d'emplois et de renforcement des compétences.
- Sous-utiliser la législation sociale et les clauses sociales présentes dans les procédures de passation de marchés publics pour garantir des emplois et des formations aux travailleurs locaux.
- Fixer des objectifs peu ambitieux en matière de création de marchés du travail inclusifs ; ne pas utiliser le volontariat en tant qu'outil favorisant les opportunités de développement de l'emploi et des compétences.
- Détacher la stratégie en matière d'emploi conçue spécifiquement pour l'événement d'une vision stratégique globale.
- Recourir de manière excessive aux consultants et à l'expertise externe au lieu d'exploiter les compétences locales.
- Échouer à mettre en place des mécanismes d'évaluation et de suivi adaptés pour mesurer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs d'inclusion, et ne pas être en mesure de recalibrer les initiatives pour obtenir de meilleurs résultats.

Exemples de réussites

Les Jeux du Commonwealth de 2014 à Glasgow (Écosse) se sont engagés à générer des retombées à long terme en matière d'emploi et de compétences, en alignant leur plan prévisionnel sur le marché du travail local et des programmes de volontariat comme le *Glasgow Works* et *Glasgow Life*. Peu après l'attribution des Jeux à Glasgow, la crise financière mondiale a fait basculer la ville dans la récession, avec une contraction de son économie et une augmentation du chômage touchant particulièrement les jeunes et les groupes vulnérables. La municipalité, le comité d'organisation, le secteur privé et le secteur tertiaire ont alors uni leurs forces dans le cadre des « Initiatives du Commonwealth pour l'emploi », et en particulier la *Commonwealth Apprenticeship Initiative* et le *Commonwealth Jobs Fund* avec pour objectif de favoriser des retombées à long terme en matière d'emploi. Entre 2009 et 2014, ces initiatives ont permis à 6 000 résidents de trouver un emploi, un contrat d'apprentissage ou une formation. Après l'événement, en 2015, elles ont été réorganisées sous la forme d'un programme doté de 50 millions de livres sterling (la *Glasgow Guarantee*) destiné à garantir l'accès des jeunes à l'emploi et à la formation. Chaque année, ce sont près d'un millier de résidents qui bénéficient d'une aide pour accéder à un contrat d'apprentissage ou à un emploi.

Les retombées sociales des **Jeux olympiques et paralympiques de Rio de Janeiro 2016 (Brésil)** ont permis de renforcer les capacités des populations défavorisées et des groupes vulnérables. Les organisateurs, en partenariat avec un large éventail de parties prenantes, ont fait le choix d'impliquer les populations locales dans l'organisation des Jeux avec pour objectif d'offrir des opportunités aux groupes vulnérables. Le programme « One Win Leads to Another », une initiative conjointe d'ONU Femmes, du Comité international olympique et paralympique et de plusieurs autres partenaires, s'est engagé à former 2 500 jeunes filles défavorisées en vue de développer leurs compétences en matière de leadership par le biais du sport, et de leur donner les moyens d'influer sur les décisions qui ont un impact sur leur vie. Des femmes à risque issues de groupes défavorisés ont été embauchées pour fabriquer 22 000 coussins destinés aux appartements des athlètes après avoir reçu une formation leur permettant d'acquérir des compétences dans le domaine de la conception, du contrôle de la qualité et de la gestion. Grâce à un partenariat avec Cisco, de nouveaux équipements ont été installés dans neuf communautés défavorisées pour dispenser une formation gratuite aux TIC ; les participants ont ensuite pu accéder à des opportunités d'emploi dans ce domaine.

La **Coupe du monde féminine de football 2015**, qui s'est tenue au Canada, s'est appuyée sur l'initiative *Football for Hope* de la FIFA pour soutenir un certain nombre de programmes ciblant spécifiquement les organisations non gouvernementales en faveur des populations autochtones, des femmes et des filles. L'ONG *Motivate Canada* a participé à la coordination des programmes de promotion du football auprès des jeunes de Rankin Inlet, au Nunavut. Cette initiative permet aux jeunes autochtones de participer à des matchs de football, tout en prenant part à des activités axées sur le développement de leurs compétences en leadership, sur la sensibilisation à la santé mentale et au suicide et sur la promotion de choix de vie sains. Le programme « Sport-in-a-Box » de l'ACNU a renforcé les capacités de leadership des jeunes autochtones citadins et d'autres jeunes vulnérables grâce au football à Ottawa (Ontario) et à Edmonton (Alberta).

Sources : Glasgow 2014 XX Commonwealth Games (2014) ; UN Women (2016).

2.4. Mettre à profit les manifestations et programmes culturels pour favoriser la réalisation d'objectifs de développement local plus larges

Que dit la Recommandation ?

II. 4. Concevoir des programmes et des stratégies culturels en lien avec les manifestations internationales, propices à l'inclusivité et à la participation des populations et des sites d'accueil, afin de parvenir à une démarche intégrée.

Pourquoi est-ce important ?

Les manifestations culturelles, les festivals et les stratégies/programmes culturels associés aux événements internationaux ont un impact sur la vie des populations et des lieux qui les accueillent. Ces événements et programmes prennent des formes différentes en fonction de leur thématique (par exemple, le cinéma, la gastronomie, la littérature, la danse, etc.), de leur échelle (locale, olympiade culturelle etc.) et de leur durée (Capitale européenne de la culture, Festival d'Édimbourg, etc.).

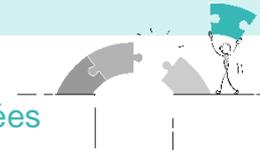
Les événements et les programmes culturels peuvent générer une valeur intrinsèque provenant des bénéfices que retire la population de sa participation et de son expérience de la culture (bien-être), une **valeur sociale** en renforçant la cohésion des populations, en améliorant le niveau d'éducation ainsi que la santé physique et mentale, et une **valeur économique** en stimulant le tourisme, en développant les secteurs de la culture et de la création, en créant des emplois et en étoffant les compétences.

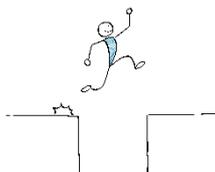
Les événements et programmes culturels apparaissent comme des instruments efficaces au service du renforcement de l'identité locale, de l'amélioration de la notoriété et de l'image, et de la participation des populations et des parties prenantes de divers milieux et de divers horizons.

Les retombées de ces événements peuvent être significatives et durables si elles procèdent d'objectifs clairs et bien définis. Intégrer la participation des populations et des parties prenantes au processus de candidature et continuer à l'encourager pendant et après le déroulement de l'événement représente un bon moyen de stimuler la valorisation collective des arts et de la culture et de faire émerger de nouveaux moteurs économiques.

Les actions proposées

- **Utiliser les événements et programmes culturels pour favoriser l'inclusion et la cohésion du milieu local**
 - ✓ Adopter une stratégie et des critères de référence sur la manière dont les événements ou les programmes culturels peuvent renforcer les valeurs intrinsèques, sociales et économiques, lorsqu'ils sont associés à d'autres types d'événements. La stratégie doit tenir compte de chaque phase de l'événement, y compris après la tenue de celui-ci.
 - ✓ Associer les populations locales à la définition de cette stratégie et à l'élaboration du contenu des programmes culturels.
- **Appuyer le déploiement d'une économie créative et culturelle**
 - ✓ Coordonner ses efforts avec d'autres entités publiques pour stimuler les investissements et le soutien ciblé au secteur culturel et créatif.
 - ✓ Identifier les inadéquations de compétences et concevoir des formations dédiées à la culture.





Les pièges à éviter

- Sous-estimer l'importance des ressources et de l'identité locales lors de la préparation des candidatures et des programmes.
- Sous-estimer la capacité d'un événement à favoriser la cohésion sociale en définissant des objectifs peu ambitieux et en n'encourageant pas suffisamment la participation des parties prenantes.
- Négliger la coordination entre les entités publiques impliquées. Les ministères des arts, de la culture, de l'éducation, du développement économique et de la création d'entreprises doivent travailler de concert à la planification de l'événement et à l'anticipation de ses retombées.
- Ne pas anticiper la croissance des secteurs culturels et artistiques ; ne pas prendre en compte le potentiel de l'événement à stimuler les industries créatives.

Exemples de réussites

Les **Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2006 à Turin (Italie)** ont ouvert la voie à un renforcement des importantes ressources culturelles de la ville. Un ambitieux programme d'investissement dans le secteur a permis la rénovation et la réouverture de cinq théâtres et de huit musées, provoquant un véritable élan culturel dans la ville. En 2006, quelque trois millions de personnes ont visité les musées de la ville, un chiffre en hausse de 170 % par rapport à la moyenne 2000-2006. Cette dynamique en faveur de la nouvelle identité culturelle de la ville a stimulé la croissance de son économie touristique et s'est poursuivie bien au-delà de l'événement.

En Europe, la désignation d'une **Capitale de la culture** est souvent l'occasion pour les villes participantes de mettre en place des programmes de renouvellement urbain en tirant parti d'investissements culturels. Le processus de candidature pour la désignation d'une capitale européenne de la culture s'étale sur six ans, et donne ainsi aux villes le temps nécessaire à la consultation de leur population en vue d'établir un plan stratégique sur la manière dont les investissements culturels pourraient favoriser une émulation collective et revitaliser les zones défavorisées. L'attribution du titre de Capitale de la culture et les ressources financières qui l'accompagnent a permis aux villes de mettre en valeur leur patrimoine culturel et de bénéficier de fortes retombées touristiques.

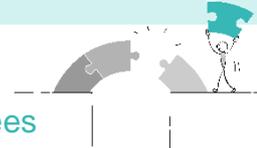
Édimbourg (Écosse) a démontré la capacité des festivals culturels à forger un sentiment d'appartenance collective et à générer des retombées économiques importantes. Cette ville écossaise accueille chaque année douze festivals artistiques et culturels différents, qui attirent plus de 4 millions de visiteurs. Les festivals ont également transformé de manière positive la vie des habitants, puisque plus de 60 % d'entre eux y participent. Les retombées se mesurent également en termes d'intérêt accru pour les arts parmi la population, et permettent à la ville de mettre en avant son image de destination culturelle de premier plan et de lui faire gagner un profil international.

Sources : OECD (2011) ; European Commission (2019) ; BOP Consulting (2016).

2.5. Concilier les besoins des populations locales et l'évolution des marchés immobiliers

Que dit la Recommandation ?

Il. 5. Tenir compte des marchés de l'immobilier, une hausse des prix immobiliers étant à prévoir au cours des travaux de construction précédant une manifestation, et concilier les besoins des populations locales et les opportunités d'investissement pour optimiser les effets bénéfiques locaux.



Pourquoi est-ce important ?

L'impact des événements internationaux sur les marchés de l'immobilier locaux et la valeur des terrains peut être important.

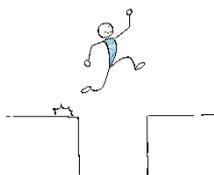
Les emplacements à forte valeur foncière sont rarement retenus pour l'accueil des sites et des infrastructures d'une manifestation internationale. Les villes optent généralement pour des marchés fonciers et immobiliers sous-exploités, qui sont plus abordables à développer et dont la valeur ajoutée postérieure à l'événement est plus forte. Dans les villes où le coût de l'immobilier et des terrains est déjà élevé, la hausse des prix a tendance à être moins importante que dans celles où les marchés sont peu développés.

Un équilibre entre les opportunités d'investissement et les besoins des populations locales doit parfois être trouvé, nécessitant une gestion prudente et une planification à long terme. Les populations locales peuvent être vulnérables aux expulsions et aux problèmes d'accessibilité financière à mesure que les sites sont développés, que les zones précédemment en déclin sont redynamisées et que les prix des logements augmentent. En cas de hausse des prix de l'immobilier, des mesures supplémentaires devront être prises pour maintenir l'accessibilité et les prix des logements pour les populations locales.

Les aménagements résidentiels et commerciaux réalisés dans une zone peuvent engendrer un déplacement des investissements en dehors de la ville ou de la région. C'est pourquoi il est important de faire figurer les décisions relatives à ces aménagements dans des stratégies urbaines très larges (non limitées à la ville), de sorte à créer une croissance équilibrée.

Les actions proposées

- **Signaler clairement les impacts potentiels sur les marchés immobiliers**
 - ✓ Sensibiliser les parties prenantes et les populations locales à l'impact des programmes d'aménagement sur leurs vies, leur communauté et sur les marchés de l'immobilier.
- **Tirer parti d'un événement pour augmenter l'offre de logements selon les besoins, y compris les logements abordables**
 - ✓ Procéder à une évaluation des besoins en logement pour répertorier les sites pouvant être développés ou réaménagés à cet effet.
 - ✓ Faire en sorte que les nouveaux logements soient construits à proximité des centres commerciaux et accessibles en transport public.
 - ✓ Fixer des objectifs de logements abordables, inciter les promoteurs immobiliers, suivre les évolutions des marchés résidentiels, enfin ajuster les objectifs, si nécessaire.
- **Planifier de manière proactive afin d'éviter les migrations de la population et la gentrification**
 - ✓ Appliquer la réglementation en matière d'occupation des sols de manière stratégique, et utiliser les outils de planification tels que la valorisation foncière.
 - ✓ Veiller à ce que la planification intègre la cohésion communautaire ; veiller à ce qu'elle minimise ou compense les effets de migrations de la population vers d'autres zones.
 - ✓ Limiter la spéculation immobilière et la réserve foncière afin de minimiser les impacts négatifs sur les marchés locaux.



Les pièges à éviter

- Ignorer les tendances du marché de l'immobilier et l'évolution de la valeur des logements et des terrains. Cela compromet la viabilité à long terme des investissements et entrave la possibilité de créer des logements abordables.
- Sous-estimer les impacts potentiels sur les marchés locaux de l'immobilier.
- Ne pas être en mesure de planifier les besoins des populations locales en logements abordables contraint ces dernières à quitter les zones « gentrifiées », entraînant une dégradation du capital social et de la cohésion.

Exemples de réussites

Les **Jeux du Commonwealth de 2022 à Birmingham (Royaume-Uni)** sont devenus le moteur d'un ambitieux programme de construction de logements et de régénération urbaine. Une subvention publique de 165 millions de livres sterling a permis de financer en partie le développement d'un programme résidentiel mixte comprenant 1 400 nouveaux logements sur l'ancien campus de la *Birmingham City University* appelé à accueillir le village des Jeux du Commonwealth en 2022. Par ailleurs, ce financement viendra en appui au développement d'infrastructures de transport connexes et aux aménagements de l'espace public qui faciliteront la livraison de logements supplémentaires après les Jeux.

À terme, l'objectif est de construire plus de 5 000 logements dans le quartier de Perry Barr à Birmingham au profit de la population locale. Les 1 400 premiers logements proviendront de la reconversion du village des Jeux du Commonwealth – qui accueillera jusqu'à 6 500 athlètes et officiels – une fois l'événement terminé.

Les Jeux favoriseront aussi d'autres chantiers connexes comme la rénovation de la gare locale et un nouveau pôle d'échange multimodal desservant les bus, les trains, ainsi que la nouvelle ligne rapide baptisée SPRINT dont la mise en service est prévue avant les Jeux.

Source : Birmingham 2022 (2019).

2.6. Utiliser les marchés publics pour promouvoir des objectifs de durabilité et d'inclusion

Que dit la Recommandation ?

II. 6. Promouvoir la passation de marchés publics stratégiques comprenant des objectifs de durabilité en particulier par le recours à des clauses sociales et environnementales, de sorte que la population locale ait accès aux opportunités d'emploi et bénéficie de formations dans les secteurs concernés tels que la construction, l'hôtellerie, la restauration et la sécurité, et de manière à préserver l'environnement.

Pourquoi est-ce important ?

Le recours stratégique aux procédures de passation de marchés publics ainsi qu'aux dispositions légales en matière sociale doit être privilégié pour obtenir des résultats significatifs. Les hôtes d'événements utilisent de plus en plus leur pouvoir adjudicateur pour tirer parti des avantages du développement local et pour renforcer les retombées à long terme de la manifestation internationale.

Les achats publics verts peuvent constituer un vecteur d'innovation pendant le déroulement de l'événement, en encourageant l'usage de matériaux et la réalisation de travaux et de services respectueux de l'environnement. Ils sont susceptibles de créer de nouvelles normes dans des domaines tels que la construction, et peuvent également servir la réalisation d'objectifs environnementaux plus larges comme la réduction des émissions de gaz à effet de serre ou le passage à une économie plus circulaire.

La prise en compte de critères sociaux en matière de marchés publics et le recours à des clauses sociales constituent des outils essentiels pour permettre aux organisateurs de générer des effets bénéfiques sur les populations locales défavorisées. Des actions ciblées peuvent également être déployées pour soutenir les PME et ainsi promouvoir la croissance locale.

Adopter une approche stratégique en matière de passation de marchés publics est également de nature à favoriser le respect des droits de l'homme et des travailleurs. Les organisateurs doivent exiger des fournisseurs qu'ils intègrent des critères de respect de ces droits dans les contrats, à toutes les étapes de la chaîne d'approvisionnement. Les fournisseurs doivent agir en conséquence, et dénoncer

toute pratique de non respect des droits de l'homme et des travailleurs.

Une planification rigoureuse est nécessaire dès le départ pour s'assurer que les procédures de passation de marchés sont efficaces et compétitives, et qu'elles offrent le meilleur rapport qualité-prix au profit des contribuables, des consommateurs finaux et des utilisateurs des services publics en général. Il est essentiel de contrôler scrupuleusement la bonne application des contrats et l'atteinte des résultats attendus afin d'éviter toute entrave à la concurrence. Ces contrôles doivent également vérifier que les offres ne sont pas truquées par la présence d'accords frauduleux ou par des ententes tacites entre les concurrents.



Les actions proposées

- **Adopter des stratégies spécifiques de passation de marchés publics**
 - ✓ Adopter une stratégie de passation de marchés publics spécifique à l'événement. Celle-ci prévoit le respect de critères de transparence, d'intégrité et de contrôle, et détermine des objectifs économiques, sociaux et environnementaux.
 - ✓ Adopter une stratégie d'achats publics verts spécifique à l'événement. Celle-ci inclut des clauses environnementales dans ses spécifications techniques, ses critères de sélection et d'attribution des marchés, ainsi que dans les clauses d'exécution du contrat.
 - ✓ Adopter une stratégie de passation de marchés publics qui réponde à des critères sociaux et qui soit spécifique à l'événement. Celle-ci fixe

des normes claires en matière d'avantages sociaux, et elle permet l'accès des marchés aux entrepreneurs sociaux.

- **Simplifier et améliorer les procédures de passation de marchés publics, si nécessaire**

- ✓ Simplifier le dispositif légal et institutionnel relatif à la passation de marchés publics dans le secteur de l'organisation d'événements.
- ✓ Développer et utiliser les outils permettant d'améliorer les procédures de passation de marchés publics, de réduire les doublons et d'obtenir un meilleur rapport qualité-prix (notamment les outils d'achats centralisés, les accords-cadres, les catalogues électroniques, les systèmes d'acquisition dynamiques, les enchères en ligne, les achats conjoints et les contrats avec options).

- **Faciliter l'accès à l'économie sociale et solidaire et aux entreprises sociales**

- ✓ Identifier les services qui peuvent être fournis par des entreprises sociales, et fixer des objectifs clairs et mesurables.
- ✓ Élaborer des dispositifs visant à aider les entreprises sociales à répondre aux appels d'offres, notamment des formations et des procédures simplifiées.

- ✓ Établir des partenariats avec des réseaux d'entrepreneurs sociaux et d'autres acteurs de l'économie sociale et solidaire pour améliorer la sensibilisation et la participation.



Les pièges à éviter

- Sous-utiliser les acteurs institutionnels diffusant des informations sur le fonctionnement des marchés locaux et sur la manière dont les achats publics soutiennent et créent des marchés (organisations professionnelles, chambres de commerce, entrepreneurs sociaux, entités publiques expertes).
- Recourir à des exceptions à la mise en concurrence (attribution directe, procédures accélérées, etc.) susceptibles de restreindre la libre concurrence et de nuire à l'efficacité administrative des marchés publics.
- Utiliser des procédures de passation de marchés publics trop complexes et des documents de marché non standardisés qui limitent la participation des concurrents potentiels, y compris les nouveaux entrants et les PME.
- Ne pas s'attaquer aux obstacles tels que la charge réglementaire, les contraintes financières et le manque d'expertise technique auxquels sont confrontées les PME pour participer aux marchés publics.

Exemples de réussites

Le recours aux clauses sociales en matière de passation de marchés publics est de plus en plus répandu, de manière à améliorer l'impact social des événements internationaux sur les populations locales et à renforcer leur intérêt public. Les **Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver (Canada)** ont été les premiers à intégrer des critères sociaux dans l'attribution ou dans l'objet des marchés. Des femmes marginalisées, y compris d'anciennes délinquantes, ont ainsi pu bénéficier d'une formation et d'un emploi, et des jeunes à risque ont bénéficié d'une formation de charpentier et d'ouvrier du bâtiment. Les entreprises ayant remporté les marchés publics étaient en effet contractuellement liées à l'obligation d'embaucher des résidents des communautés voisines ayant de faibles revenus. Les Jeux suivants ont introduit des normes en matière de droits de l'homme, de diversité et d'égalité.

Les **Jeux olympiques et paralympiques de 2024 à Paris (France)** prévoient de créer 250 000 nouveaux emplois, de renforcer les compétences des travailleurs et des chômeurs, et plus particulièrement d'offrir de nouvelles opportunités aux habitants de la Seine-Saint-Denis. Comme les autres Jeux, Paris 2024 cherche à faire bénéficier les populations locales d'améliorations notables au moyen de retombées significatives et durables. Une Charte Sociale unique rassemble les principaux syndicats, les organisations patronales, l'État et de nombreuses parties prenantes pour placer le travail décent au cœur de l'impact économique des Jeux, tout en s'engageant à étoffer les compétences, à créer des emplois et à soutenir les PME et le secteur tertiaire. Les structures et les procédures mises en place intègrent des clauses sociales et des critères liés à des objectifs de croissance inclusive. De même, les marchés publics intègrent des critères sociaux.

Sources : OECD (2011) ; Paris 2024 (2020).

2.7. Associer le secteur privé en sa qualité de partenaire responsable

Que dit la Recommandation ?

Il. 7. Consulter le secteur privé et les organismes d'aide aux entreprises et les associer à la conception de démarches stratégiques destinées à faciliter l'accès aux chaînes d'approvisionnement, à promouvoir l'investissement, à garantir le respect des droits des travailleurs et à créer des opportunités de développement économique et de création d'emplois au niveau local.



Pourquoi est-ce important ?

Le secteur privé est un partenaire essentiel lors de la planification et du déroulement d'un événement international.

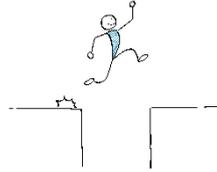
Les villes d'accueil et les organisateurs sont scrutés attentivement par l'opinion publique à chaque phase de l'événement.

Il est de la responsabilité du secteur privé, en sa qualité de partenaire responsable, de veiller à ce que les chaînes d'approvisionnement soient contrôlées et que les droits de l'homme et des travailleurs soient respectés.

Les événements internationaux sont une occasion unique d'innover et de faire émerger de nouvelles pratiques dont la traduction en termes de retombées peut prendre la forme d'un changement durable des comportements. Un événement international peut devenir un levier d'amélioration du niveau de vie si l'emploi et l'aide aux entreprises déployés à l'occasion de l'événement vont au-delà des dispositifs déjà existants. Les structures chargées d'organiser des événements, ainsi que les infrastructures propres à l'exécution des services, peuvent montrer l'exemple par leurs propres pratiques en matière d'emploi et d'investissement.

Les actions proposées

- **Mettre en place des mécanismes formalisés de participation et de responsabilité**
 - ✓ Établir des mécanismes formels permettant aux secteurs public, privé et associatif de travailler ensemble, notamment : des chartes sociales, des pactes pour l'emploi, ou des dispositions visant la participation de représentants de tous ces secteurs au sein des comités de direction et des conseils d'administration.
 - ✓ Formaliser, dans un contrat public, des résultats à atteindre ayant été validés par toutes les parties prenantes ; suivre l'atteinte des résultats en vue de les modifier si nécessaire.
 - ✓ Mettre en œuvre les orientations et les bonnes pratiques internationales en matière de conduite responsable des entreprises, notamment les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, et les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, ainsi que les dispositions nationales applicables à tous les contrats et investissements liés aux événements.
 - ✓ Contrôler les chaînes d'approvisionnement et veiller au respect des droits de l'homme et des travailleurs.



Les pièges à éviter

- Associer trop tardivement les organisations patronales et syndicales, freinant ainsi la possibilité pour les résidents locaux – en particulier les travailleurs peu qualifiés, les femmes ou les handicapés – de bénéficier des opportunités créées par l'événement.
- Sous-estimer le rôle des PME et des organisations patronales dans l'identification des opportunités de croissance locales ; informer insuffisamment ces acteurs quant aux appels d'offres passés.
- Sous-estimer la capacité de l'événement à améliorer le niveau de vie des résidents et des travailleurs locaux en adoptant des chartes pour l'emploi, en s'engageant à respecter des accords sur le salaire minimum et en proposant des formations pour accroître les possibilités d'emploi après l'événement.

Exemples de réussites

Le **Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques d'été de Londres (LOCOG)** a adopté un Code d'approvisionnement durable pour encadrer les conditions de travail dans les usines où s'approvisionnent sponsors, titulaires de licences, et fournisseurs. Un expert a été mandaté par le LOCOG pour mettre en place les procédures en se référant aux Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme. Le Mécanisme de traitement des plaintes et de résolution des différends a été utilisé en plus des opérations d'audit, de contrôle et d'évaluation menées par le LOCOG et ses partenaires commerciaux.

Birmingham, qui organise les Jeux du Commonwealth de 2022, a placé le développement économique local au cœur des objectifs visés par les marchés publics d'infrastructures, afin de disposer d'une main-d'œuvre locale qualifiée, qui demeurera opérationnelle longtemps après la fin de l'événement. Dans le cadre de la charte de responsabilité sociale des entreprises de Birmingham, le principal maître d'œuvre chargé de construire le village des athlètes a accepté de construire un centre de formation sur place et d'offrir 1 000 places de formation préalable à l'emploi aux résidents locaux. Les entrepreneurs impliqués dans les Jeux ont également accepté d'investir dans de vastes programmes de stages et d'apprentissage à même de favoriser l'emploi local des jeunes. Le recours aux marchés publics pour développer le capital humain local s'est fait par le biais d'une collaboration entre divers acteurs, dont les entrepreneurs privés, les élus de plusieurs agglomérations du comté de *West Midlands* et les universités locales.

Sources : LOCOG (2007) ; Birmingham 2022 (2019).



3 Évaluation

3.1. Procéder à une évaluation ex ante approfondie

Que dit la Recommandation ?

III. 1. Procéder à une évaluation ex ante afin de disposer de données et d'informations précises sur le coût, les résultats et les impacts de la manifestation. Cette évaluation ex ante devrait :

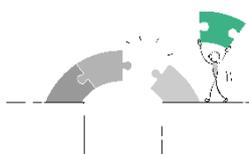
- a. reposer sur une analyse coûts-avantages, ainsi que sur une analyse d'impact social et environnemental, sans oublier les coûts (ou la justification économique) du démantèlement d'installations ;*
- b. être indépendante, ouverte, transparente et supervisée par l'autorité nationale compétente lorsque la candidature bénéficie de garanties publiques ;*
- c. créer les conditions propices à une évaluation continue à chaque phase de la manifestation et ultérieurement.*

Pourquoi est-ce important ?

L'évaluation ex ante est un élément clé de la préparation d'une candidature et du bon déroulement d'un événement.

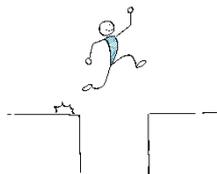
Procéder à des évaluations rigoureuses est essentiel pour mesurer les impacts des événements internationaux. Ces impacts sont divers et variés, et requièrent un large éventail de méthodes d'évaluation. L'analyse coûts-avantages mesure les coûts et les impacts économiques d'un événement à chacune de ses étapes.

En outre, l'analyse d'impact social et environnemental veille à ce qu'un événement produise un certain nombre d'avantages, notamment en termes de créations d'emplois pour les groupes défavorisés ou de réduction de son empreinte carbone.



Les actions proposées

- **Estimer les impacts économiques, sociaux et environnementaux dans la zone géographique concernée**
 - ✓ Bien délimiter la « zone économique d'accueil » pour déterminer ce qu'il convient d'inclure ou d'exclure de toute évaluation d'impact potentiel.
- ✓ Tenir compte des impacts économiques directs et indirects (par exemple par le biais d'une analyse coûts-avantages), ainsi que d'une analyse d'impact social et environnemental, sans oublier les coûts (ou la justification économique) du démantèlement d'installations.
- ✓ Intégrer à la candidature une analyse d'impact sur les droits de l'homme et un cadre de suivi de l'événement.
- **Assurer un processus d'évaluation indépendant et transparent**
 - ✓ Recourir à un examen indépendant des résultats et à une supervision par l'autorité nationale compétente lorsque la candidature bénéficie de garanties publiques.
 - ✓ Adopter des méthodologies communes aux auditeurs et aux organismes de supervision pour évaluer et contrôler les coûts et les dépenses.
 - ✓ Concevoir et adopter un cadre d'évaluation continue favorisant la comparabilité d'une année à l'autre ; veiller à ce que ce cadre soit suivi par toutes les parties prenantes.



Les pièges à éviter

- Présenter des évaluations ex ante trop optimistes susceptibles de compromettre la prise de décisions, de fragiliser les retombées escomptées et d'obérer la confiance.
- Procéder à des évaluations trop complexes, chronophages et dispendieuses.
- Appliquer une méthodologie différente à chaque phase de la manifestation internationale qui rend difficile la comparaison entre les résultats attendus et réalisés.
- Négliger la phase d'évaluation des résultats et des impacts dans le cadre du projet général servant de base à la gestion des événements.
- Sous-utiliser les données et les connaissances existantes dans le processus d'évaluation.

Exemples de réussites

Le site **eventIMFACTS.com** a été lancé en 2008 par une initiative conjointe de *EventScotland*, *UK Sport*, la *London Development Agency*, *Yorkshire Forward*, *VisitBritain* et le *Glasgow City Marketing Bureau* pour évaluer et mesurer les impacts et les effets bénéfiques à long terme de l'accueil des grandes manifestations sportives et culturelles. Actuellement, ses partenaires sont le ministère britannique du Numérique, de la Culture, des Médias et du Sport, *EventScotland*, *Northern Ireland Tourism*, *London & Partners*, le gouvernement gallois et *UK Sport*. La boîte à outils d'eventIMFACTS s'articule autour de cinq grandes catégories : fréquentation, économie, environnement, social et médias. Pour chacune de ces catégories, elle examine les impacts immédiats, les impacts intermédiaires et les impacts avancés. Elle résume sa démarche par la formule : ***l'événement est un moyen d'atteindre une fin, l'événement n'est pas une fin en soi.***

En 2018, l'***International Association of Event Hosts*** a proposé, en partenariat avec des organisateurs et des hôtes expérimentés ainsi qu'avec des experts du secteur, des orientations pour mesurer l'impact des événements et contribuer aux Objectifs de développement durable (ODD). Ces orientations clarifient la terminologie utilisée par les différentes parties prenantes et répertorient les ressources disponibles en termes de mesure d'impact, notamment eventIMFACTS. Elles mettent en avant divers outils d'évaluation des effets bénéfiques d'un événement, comme les avantages pour les investisseurs ou l'examen des objectifs et des résultats à court, moyen et long terme, et en précisent les principes clés :

- Être axés sur les objectifs
- Procurer des avantages supplémentaires clairement identifiables
- Reposer sur des données factuelles
- Mesurer la rentabilité des investissements
- Intégrer des résultats en termes de développement durable et de retombées.

Ces outils doivent aussi prendre en compte la mesure de la fréquentation (profil, ampleur) ; les impacts économiques (évaluation des effets bénéfiques et des résultats sur le commerce et le tourisme, les infrastructures et l'image) ; les impacts sociaux (planification, résultats, renforcement du milieu local, santé et bien-être, droits de l'homme, ressources, participation publique, bénévolat, main-d'œuvre) et les impacts environnementaux (intégration des considérations environnementales, résultats, viabilité écologique, action climatique, ressources, déchets, énergie, eau, transport et capital naturel).

Sources : eventIMFACTS (2020) ; International Association of Event Hosts (2018).

3.2. Procéder à une évaluation rigoureuse de chaque phase de la manifestation et de ses retombées

Que dit la Recommandation ?

III. 2. Élaborer une stratégie d'évaluation qui :

a. définit dès le départ les retombées escomptées, est assortie d'objectifs clairs et mesurables, et fixe les échéances diachroniques à respecter afin de mesurer et d'évaluer les impacts et les résultats (un an, cinq ans et dix ans après la manifestation) ;

b. assure un examen indépendant et transparent de la candidature et du budget proposé, prenant en compte les risques connus et les plans d'atténuation des risques ;

c. comporte des indicateurs permettant de mesurer les résultats atteints au regard d'un scénario économique prévisionnel et s'appliquant à l'ensemble des administrations responsables de l'éducation, la formation, l'emploi et l'aide sociale, ainsi qu'aux prestataires sur le terrain, afin d'assurer un suivi des mesures prises et des impacts dans tous les domaines de l'action publique et à différentes échelles géographiques ;

d. repose sur des évaluations multicritères, des méta-analyses et des mesures de la valeur sociale créée incluant des données qualitatives, quantitatives et comparatives pour mesurer des résultats immatériels ;

e. confie la réalisation d'évaluations indépendantes des impacts et des résultats aux organismes de supervision ou de tutelle compétents (offices statistiques nationaux, organismes chargés des comptes publics, réseaux d'administrations locales) ;

f. prévoit le suivi des impacts des manifestations à court, moyen et long termes et évalue la conduite des évaluations à l'aide d'une analyse coûts-avantages ex post, et adopte des critères rigoureux permettant la comparaison de différents types de manifestations dans différentes zones géographiques pour suivre les dépenses publiques et l'impact à tous les niveaux ;

g. veille à l'emploi de critères et d'une méthodologie systématiques pour les analyses coûts-avantages ex post et ex ante et les évaluations de l'impact environnemental ;

h. met en place un cadre de gestion des risques à chaque phase de la manifestation ;

i. définit des cadres permettant de suivre la rentabilité des investissements et l'influence générées à chaque phase de la manifestation.

Pourquoi est-ce important ?

Les stratégies d'évaluation doivent définir dès la phase de candidature les retombées escomptées assorties d'objectifs clairs et mesurables. Le suivi et l'évaluation des résultats sont nécessaires tout au long de la phase opérationnelle (organisation et déroulement) afin de s'assurer que les retombées escomptées soient conformes aux objectifs et que des ajustements puissent être effectués si nécessaire.

Les retombées des investissements engagés pendant la phase opérationnelle ne seront optimisées que bien après l'événement, lorsque les installations auront été réaffectées et la valeur générée. Au fur et à mesure que la candidature est élaborée et que les engagements sont pris, la stratégie d'évaluation doit également fixer les échéances diachroniques à respecter afin de mesurer et d'évaluer les impacts et les résultats (un an, cinq ans et dix ans après

l'événement). Les stratégies d'évaluation doivent comporter des indicateurs permettant de mesurer, entre plusieurs niveaux d'administration et à différentes échelles géographiques, les résultats et les impacts à long terme.

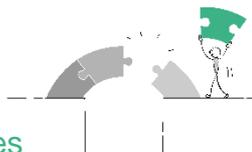
Les dossiers de candidature et les plans prévisionnels visent à obtenir d'importants résultats matériels et immatériels. Mesurer les divers impacts d'un événement international requiert des approches nouvelles et innovantes pour en appréhender les effets bénéfiques. Les évaluations multicritères, les méta-analyses et les mesures de la valeur sociale créée favorisent l'obtention de données qualitatives, quantitatives et comparatives qui sont autant de mécanismes efficaces pour mesurer des résultats immatériels tels que le capital social ou le sentiment d'appartenance collective.

Mesurer les résultats de manière cohérente et sur le long terme requiert l'emploi de critères rigoureux et d'une

méthodologie systématique pour les analyses coûts-avantages ex post et ex ante et les évaluations de l'impact environnemental.

Les évaluations ouvrent la voie à la comparaison de différents types d'événements dans différentes zones géographiques. Ces éléments permettent d'encadrer la prise de décisions relative à une candidature et aux opportunités que peut entraîner l'organisation de plusieurs événements.

Les événements internationaux bénéficient généralement d'investissements provenant de plusieurs niveaux d'administration. Il convient donc de confier aux organismes de supervision ou de tutelle compétents la réalisation d'évaluations indépendantes des impacts et des résultats. Ces organismes en charge des évaluations indépendantes peuvent être les offices statistiques nationaux, les organismes chargés des comptes publics, les organisateurs d'événements ou les réseaux de collectivités locales.

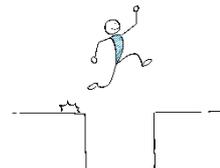


Les actions proposées

- **Mettre en place des cadres d'évaluation continue rigoureux et réalistes**
 - ✓ Définir un cadre d'évaluation assorti d'objectifs concrets et d'échéances claires pour mesurer les résultats et les impacts.
 - ✓ Adopter une approche pragmatique qui tienne compte des compromis entre ce qui peut être mesuré de manière fiable et les ressources disponibles pour mener la recherche.
 - ✓ Confier aux organismes de supervision ou de tutelle compétents (comme les offices statistiques nationaux, les organismes chargés des comptes publics, les organisateurs d'événements ou les réseaux de collectivités locales) la réalisation d'évaluations indépendantes.
- **Élaborer une stratégie d'évaluation globale**
 - ✓ Utiliser des méthodologies quantitatives et qualitatives pour mesurer les impacts directs et

indirects, notamment les analyses coûts-avantages, les évaluations de l'impact social et environnemental etc.

- ✓ Évaluer l'événement au regard de normes internationales telles que les objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies, les principes directeurs relatifs à la conduite responsable des entreprises, les normes environnementales et les droits de l'homme et des travailleurs.
- **Communiquer les résultats au public et effectuer des comparaisons entre les différents événements et les différents hôtes**
 - ✓ Travailler avec les organisateurs d'événements et les gouvernements pour adopter des critères de référence permettant de comparer les différents événements.
 - ✓ Recueillir et partager l'expérience et les bonnes pratiques afin de constituer une base de données factuelles qui pourra être transmise aux futurs hôtes.



Les pièges à éviter

- Se concentrer uniquement sur les coûts et les dépenses sans évaluer les résultats et impacts environnementaux ou sociaux.
- Mal délimiter la zone géographique sur laquelle s'exerceront les mesures d'impacts.
- Sous-évaluer les résultats et les impacts des choix d'investissement au regard des objectifs de développement local convenus lors de l'événement.
- Restreindre les flux d'informations entre les organismes de financement peut entraîner des méthodologies d'évaluation incohérentes.
- Créer des cadres de suivi trop complexes qui empêchent la libre circulation de l'information entre les organismes concernés et entraînent une duplication des efforts.
- Changer de méthodologie et de cadre d'évaluation à chaque phase de l'événement.

Exemples de réussites

En mai 2010, le ministère britannique du Numérique, de la Culture, des Médias et du Sport a commandé une **méta-évaluation triennale de l'impact et des retombées des Jeux olympiques et paralympiques de 2012 à Londres**. La méta-évaluation a examiné les investissements réalisés à l'occasion des Jeux de 2012, et notamment la complémentarité avec d'autres investissements, les réalisations, les résultats, les impacts et les effets bénéfiques. Un cadre a été mis au point pour identifier, exploiter et regrouper les données trouvées dans les évaluations existantes. Ce cadre vise à mieux élaborer les politiques publiques, et à assurer un meilleur rapport qualité-prix. Il sert également de plateforme pour améliorer les futures pratiques d'évaluation de méga-événements et la recherche dans ce domaine.

Active Citizens Worldwide (ACW) est une plateforme dédiée à l'analyse et à l'évaluation comparative pluriannuelle, impliquant plusieurs villes. Les décideurs peuvent l'utiliser pour mieux comprendre les retombées de l'activité physique et du sport sur la santé, l'économie et le social. La méthodologie peut être utilisée par les villes hôtes pour constituer des ensembles de données complètes, comparatives et diachroniques, et pour les aider à favoriser des retombées sportives significatives se traduisant par des résultats plus larges au plan social.

La **Fondation pour la Coupe du monde de football des sans-abri** et les hôtes locaux mesurent les retombées sociales de cette compétition amicale qui rassemble 500 joueurs de football sans-abri. La Fondation pour la Coupe du monde de football des sans-abri coopère avec différentes organisations de football de rue dans plus de 450 villes et 74 pays afin de faire découvrir ce sport à plus de 100 000 personnes marginalisées chaque année. L'événement est aussi l'occasion de présenter un autre visage du « sans-abrisme » : elle place les spectateurs en contact direct avec des personnes en situation de pauvreté et de précarité, tout en valorisant leur talent.

Sources : UK Department for Digital, Culture, Media & Sport (2012) ; Portas Consulting (2018) ; Homeless World Cup Foundation (2020).

Agency Lounge
Debate Stage



VIP Lounge



Press Center



4 Gouvernance multi-niveaux

4.1. Définir clairement les rôles et les responsabilités dès la phase de candidature

Que dit la Recommandation ?

IV. 1. Définir, dès la phase de la candidature, le champ d'action et les compétences de l'ensemble des entités publiques concernées à tous les niveaux d'administration, et suivre l'application de cette définition afin de l'ajuster comme il convient à chaque phase de la manifestation.

Pourquoi est-ce important ?

Les événements internationaux mobilisent dès le départ un large éventail d'organismes publics et parapublics. Les candidatures sont élaborées et les retombées anticipées de manière à tenir compte du degré d'implication des nombreuses entités publiques concernées. En effet, certaines peuvent ne pas être impliquées directement dans le déroulement de l'événement, ou n'assumer de responsabilités que ponctuellement, avant, pendant ou après la tenue de l'événement. Par ailleurs, la planification des retombées n'est pas nécessairement dévolue à l'organisation responsable du déroulement de l'événement.

Il est indispensable de procéder à une définition claire des responsabilités respectives des différents partenaires en charge de l'organisation et du déroulement de l'événement afin que ceux-ci contribuent au maximum de leurs capacités et qu'ils restent concentrés sur leur mission.

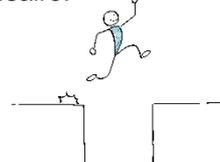
Les compétences en matière de transport, de gestion des infrastructures, d'emploi, de formation et de culture relèvent de différents niveaux d'administration (échelon national, échelons locaux décentralisés). L'action et la participation de ces différents niveaux d'administration doivent être clairement délimitées et leur coordination assurée.

Les actions proposées

- **Définir, dès la phase de la candidature, le champ d'action et les compétences de l'ensemble des entités publiques concernées**
 - ✓ Établir un cadre clair définissant les rôles, les responsabilités et le contrôle de l'action des différents acteurs publics.
 - ✓ Identifier les instances réglementaires permettant de superviser chaque aspect du déroulement de l'événement et de procéder à des ajustements, si nécessaire.

Les pièges à éviter

- Mal identifier les différentes entités publiques impliquées à chaque phase de l'événement.
- Échouer à établir un cadre clair définissant les rôles et les responsabilités des différentes entités publiques concernées.
- Consentir à une faible coordination entre les différents niveaux d'administration en raison de mandats mal définis et de cadres de mise en œuvre et de mécanismes de supervision mal acceptés.



Exemples de réussites

Les **Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024** s'appuient sur un dispositif de gouvernance bien défini et inscrit dans la loi de 2018 qui acte les engagements pris devant le Comité international olympique (CIO) et le Comité international paralympique (CIP) lors de la phase de candidature. Cette loi précise les modalités de contrôle des étapes d'organisation des Jeux liées à la planification et à la gestion des infrastructures et des installations. Ces modalités permettent notamment de veiller au respect des délais de livraison. Les principes de transparence et d'intégrité sont au cœur du texte, qui démontre l'engagement de la France à organiser les Jeux de manière responsable et durable. Les quatre axes de la loi relative à l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques portent sur :

- Le respect des dispositions du Contrat de ville hôte signé entre la Ville de Paris, le Comité national olympique et sportif français (CNOSF) et le CIO.
- La révision des règles d'urbanisme, d'aménagement du territoire et de l'habitat, afin que les délais de livraison de l'ensemble des infrastructures et équipements nécessaires à l'organisation des Jeux soient respectés.
- La sécurité des Jeux, à travers l'aménagement des voies de circulation réservées aux services d'urgence, aux forces de sécurité, aux délégations et aux athlètes participant aux Jeux.
- La transparence et l'intégrité, à travers la transmission des déclarations de patrimoine et d'intérêts des principaux responsables à la HATVP (Haute Autorité pour la transparence de la vie publique) et en faisant contrôler par la Cour des comptes (juridiction chargée du contrôle de l'utilisation des fonds publics en France) le fonctionnement des instances dirigeantes des Jeux.

Source : Gouvernement français (2018).

4.2. Exploiter les mécanismes de gouvernance déjà en place ou en créer de nouveaux, le cas échéant

Que dit la Recommandation ?

IV. 2. Dresser l'état des lieux des dispositifs et capacités de gouvernance permettant de superviser la manifestation et d'en assurer le bon déroulement, et le cas échéant créer de nouveaux mécanismes pour garantir la transparence et l'imputabilité des processus décisionnels, en y associant les secteurs public, privé et à but non lucratif.

Pourquoi est-ce important ?

Les dispositifs de gouvernance encadrant les événements internationaux sont essentiels à leur bon déroulement et à leur capacité à générer des résultats positifs.

L'évaluation de la qualité des capacités et dispositifs de gouvernance existants permettra de superviser l'organisation et le déroulement de l'événement et de créer, le cas échéant, de nouveaux mécanismes de mise en œuvre. Elle permettra de définir les rôles et les responsabilités, et d'encadrer la prise de décisions.

L'organisation d'événements internationaux implique un large éventail d'acteurs non étatiques ; la création de mécanismes connexes peut donc s'avérer nécessaire pour garantir la transparence et l'imputabilité des processus décisionnels. En outre, la gestion efficace d'un événement suppose une bonne coordination des politiques et mesures engagées par l'ensemble des entités publiques concernées à tous les niveaux d'administration, par exemple par le biais d'un organe de coordination dédié, dans l'optique de renforcer l'efficacité et l'efficacité des investissements, des aménagements prévus et des stratégies en faveur de l'emploi local, ainsi que pour garantir la planification et le bon déroulement de l'événement conformément au calendrier prévu.

Les actions proposées

- **Assurer des mécanismes de gouvernance efficaces**
 - ✓ Dresser un état des lieux des mécanismes de gouvernance existants qui pourraient être mis à profit pour organiser l'événement international.

- ✓ Instaurer des mécanismes de coordination appropriés permettant d'assurer le bon déroulement de chaque phase de l'événement et les assortir de dispositifs juridiquement contraignants, de clauses de temporisation adaptées et d'exigences en matière de responsabilité et de reporting.



Les pièges à éviter

- Créer des cadres de mission qui ne sont pas alignés sur les compétences et nuisent à l'appropriation et à la responsabilité.
- Présupposer que les entités publiques et les organismes existants peuvent assurer certains aspects de l'événement et gérer ses retombées en l'absence d'accords solides et de mandats clairs.

Exemples de réussites

La ville de **Cork**, en Irlande, a transformé ses dispositifs de gouvernance en vue de se préparer à sa désignation comme **capitale européenne de la culture en 2005**. Le conseil municipal a combiné deux approches pour mettre en œuvre l'événement : il a, d'une part, utilisé son budget propre pour accélérer, sous son autorité, 28 projets d'investissement dans les infrastructures et le patrimoine culturel en vue de 2005 ; et il a, d'autre part, mis sur pied une nouvelle société à responsabilité limitée, *Cork 2005 Ltd*, chargée de superviser la conception et la mise en œuvre du programme culturel de l'année. Le travail d'organisation assuré par cette société a été facilité par son autonomie politique. Toutefois, son conseil d'administration étant nommé par le conseil municipal, la société était publiquement responsable. Dès sa création, *Cork 2005 Ltd* a cherché à associer directement les artistes, les associations culturelles et les entreprises locales à la conception du projet.

Source : Quinn, B. (2010).

4.3. Assurer la coordination entre tous les niveaux d'administration

Que dit la Recommandation ?

IV. 3. Veiller à la bonne coordination des politiques et mesures engagées par l'ensemble des entités publiques concernées à tous les niveaux d'administration, par exemple par le biais d'un organe de coordination dédié, dans l'optique de renforcer l'efficacité et l'efficacités des investissements, des aménagements prévus et des stratégies en faveur de l'emploi local, ainsi que pour garantir la planification et le bon déroulement de la manifestation conformément au calendrier prévu.

Pourquoi est-ce important ?

Les événements internationaux impliquent un large éventail d'acteurs et de parties prenantes du secteur public. Les structures spécifiquement chargées de la réalisation de l'événement jouent un rôle essentiel en termes de coordination efficace et efficiente. La mission principale de ces structures est d'assurer le bon déroulement de l'événement ; pour la mener à bien, ces structures ont besoin d'un mandat clair et de responsabilités bien définies. Ces structures ne se substituent pas aux mécanismes de coordination entre administrations sectorielles qui existent déjà. Des mécanismes supplémentaires devront être mis en place en fonction de l'ampleur de l'événement.

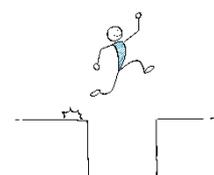
Aligner des politiques et des investissements sur un événement international est un processus complexe mais nécessaire qui doit être engagé dès la phase de candidature. Un alignement trop tardif est susceptible d'entraîner des retards, un mauvais déroulement de l'événement et des tensions entre tous les niveaux d'administration impliqués.

Les actions proposées

- **Mettre en place des organes de coordination et des conventions si nécessaire**
 - ✓ Établir des comités et des programmes interministériels, puis harmoniser les dispositions réglementaires et les investissements conjoints. Cela favorisera la complémentarité entre les différentes stratégies ministérielles.
 - ✓ Utiliser des conventions/accords formalisés entre les niveaux d'administration et les entités publiques.

Les pièges à éviter

- Établir des mécanismes de collaboration insuffisants, entraînant une duplication des efforts.
- S'appuyer sur des mandats peu clairs et contribuer à la prolifération des instances impliquées dans l'événement.
- Ne pas tenir le calendrier, notamment à cause de la duplication des actions qui empêche d'atteindre des résultats optimaux.
- Limiter le recours aux mécanismes de coordination informels, notamment pour le seul dialogue et le partage d'informations entre les différentes administrations engagées dans l'organisation.
- Multiplier les organes de coordination sans valeur ajoutée dans le processus décisionnel.



Exemples de réussites

Quatre pays, **la Bulgarie, la Grèce, la Roumanie et la Serbie**, ont décidé de préparer une candidature commune pour **l'Euro 2028 et la Coupe du Monde 2030 de la FIFA**. Afin de simplifier la préparation de leur candidature et d'éviter la duplication des efforts, les pays sont convenus de créer un comité conjoint chargé de superviser les préparatifs. Ce comité sera composé de quatre représentants de chaque pays – deux membres du gouvernement et deux membres des fédérations de football. Les quatre pays espèrent ainsi utiliser leur candidature commune comme un levier pour renforcer les liens politiques et économiques régionaux et créer des avantages locaux dans chaque ville hôte. Des mécanismes seront créés dans chacun des pays pour assurer une continuité entre les sites d'accueil locaux et susciter des retombées complémentaires.

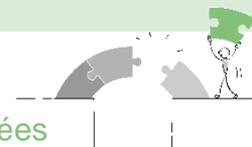
L'Écosse a adopté une stratégie dédiée à l'organisation et au déroulement des événements internationaux qui s'articule autour d'un plan national sur dix ans, « Scotland the Perfect Stage », coordonné par un organisme public national, *EventScotland*. Cette stratégie s'engage à tirer parti des avantages et des retombées de tous les événements. Elle s'appuie sur l'approche adoptée lors des Jeux du Commonwealth de Glasgow en 2014, considérée comme un modèle évolutif de bonnes pratiques. La stratégie souligne notamment la nécessité d'établir des partenariats étroits, de tirer des enseignements de l'expérience acquise lors de l'organisation de précédents événements, de former la main-d'œuvre qui interviendra dans l'organisation et le déroulement des Jeux, enfin de mesurer les retombées à moyen et long terme.

Sources : Novinite (2018) ; Visit Scotland (2020).

4.4. Renforcer les capacités de gestion publique

Que dit la Recommandation ?

IV. 4. Renforcer les compétences de direction au sein de l'administration et, le cas échéant, engager les investissements appropriés dans le personnel, les compétences et les infrastructures, et accorder l'attention nécessaire à l'efficacité de la gestion des ressources humaines ainsi qu'au développement des connaissances et des relations pour le bénéfice à long terme du milieu local.



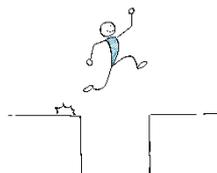
Pourquoi est-ce important ?

Les événements internationaux requièrent des compétences spécifiques et de nouvelles méthodes de travail au sein des administrations. Les impératifs d'un événement international – notamment sa date imposée – supposent des ressources humaines dédiées, possédant des compétences transverses au nombre desquelles figurent la gestion d'événements, l'aménagement urbain, les marchés publics, la planification financière et la sensibilisation de la population, et pouvant être ajustées selon les besoins. Ces compétences ont pu être acquises lors d'événements antérieurs. Il faut en outre organiser le transfert du personnel qualifié, si nécessaire.

Il est possible de s'appuyer sur des prestataires qui fournissent généralement le personnel et les spécialistes indispensables au bon déroulement de l'événement. Toutefois, les organismes publics impliqués – quel que soit l'échelon administratif – devront également évaluer et renforcer leurs propres capacités afin d'aligner leurs politiques de gestion des ressources humaines et financières, mais aussi pour créer des mécanismes de contrôle appropriés. Le développement d'une « expertise en organisation d'événements » est susceptible d'offrir des opportunités à long terme aux pays souhaitant se porter candidats et accueillir des événements, ainsi qu'aux villes et régions désireuses d'élaborer des stratégies locales en matière d'événements. Les compétences en gestion de projets de construction, de projets d'infrastructure et de projets d'investissement permettent notamment la réalisation de projets à grande échelle, au-delà de l'événement initial. À cet effet, ces compétences constituent un bien public qui dépasse l'événement en lui-même.

Les actions proposées

- **Évaluer de manière réaliste les besoins en ressources humaines et les capacités existantes**
 - ✓ Répertorier les besoins en personnel à chaque phase de l'événement et identifier les viviers existants.
 - ✓ Développer des équipes à compétences mixtes capables de gérer les aspects commerciaux et politiques du projet.
- **Constituer une équipe dotée des compétences et de l'expertise appropriées**
 - ✓ Organiser le détachement d'agents publics affectés dans un ministère ou un organisme public.
 - ✓ Doter les structures organisatrices de moyens financiers suffisants pour recruter des personnes qualifiées et expérimentées.
 - ✓ Créer des mécanismes de fidélisation du personnel tels que les possibilités d'évolution et d'avancement.
- **Renforcer les capacités par un partage des connaissances entre les villes hôtes**
 - ✓ Partager la connaissance entre les villes d'accueil pour promouvoir l'apprentissage par les pairs et renforcer les capacités publiques.



Les pièges à éviter

- Sous-estimer les compétences requises à chaque phase de l'événement (par exemple, les travailleurs sociaux doivent être impliqués dès la phase de préparation de la candidature afin de réduire les tensions avec les populations locales ; de même, il est important de s'appuyer sur une bonne expertise financière et sur des contrôleurs de gestion pour recueillir des conseils sur les coûts et les ressources).
- Éviter l'externalisation des activités, le recours excessif aux consultants et les investissements insuffisants visant le développement des compétences professionnelles internes.

Exemples de réussites

Les **Jeux mondiaux des maîtres 2017** (*World Master Games 2017*) se sont tenus à Auckland, en Nouvelle-Zélande. Afin d'équilibrer la représentation des parties prenantes et des experts techniques pendant la préparation et le déroulement de l'événement, une société autonome dédiée, *World Master Games 2017 Limited*, a été créée. Sous le contrôle du Conseil d'Auckland, elle disposait toutefois d'un conseil d'administration indépendant composé de spécialistes de la gestion des manifestations sportives d'envergure. *WGM Limited* a cherché à placer les valeurs des Jeux, notamment l'accès inclusif à la pratique sportive, au cœur de ses activités professionnelles, et grâce à un investissement permanent dans la promotion de l'esprit d'équipe et du bien-être de son personnel, elle a obtenu un taux élevé de fidélisation et de satisfaction parmi ses employés tout au long des préparatifs des Jeux.

Source : Barfoot and Thompson (2017).

4.5. Mettre en place des dispositifs de budgétisation et de financement efficaces

Que dit la Recommandation ?

IV. 5. Mettre en place les dispositifs de budgétisation et de financement requis pour chiffrer avec exactitude les candidatures et les investissements connexes, ainsi que pour prendre dûment en considération les coûts de fonctionnement et de maintenance sur le long terme, en phase avec le système de supervision publique existant. Cela suppose notamment que les partenariats public-privé, les entreprises publiques locales et tout élément de passif éventuel connexe soient traités comme il convient dans le budget.



Pourquoi est-ce important ?

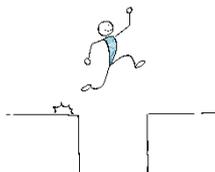
Lors de la phase de préparation de la candidature et lors de la candidature, des évaluations précises des coûts et investissements connexes devront être menées, conformément aux dispositions et règlements financiers. Les propositions financières proposées dans les dossiers de candidature devront identifier les risques de dépassements budgétaires, et établir des dispositifs de contrôle continu des dépenses. Dès le départ, les coûts de fonctionnement et de maintenance sur le long terme ainsi que tout élément de passif devront être pris en considération. Cela suppose que les partenariats public-privé (PPP) et les entreprises publiques locales soient traités comme il convient dans le budget.

Les événements internationaux nécessitant des volumes d'investissement public conséquents – provenant de plusieurs sources de financement – sont particulièrement délicats. Une collaboration et une communication efficaces entre les différentes entités publiques sont alors fondamentales. Le secteur privé, parce qu'il mobilise des ressources et une expertise indispensables au bon déroulement de l'événement, est un partenaire incontournable. Les événements internationaux créent par ailleurs de nouvelles opportunités de PPP au-delà des modèles traditionnels. Dans ces schémas, les investisseurs du secteur privé sont intégrés dans les instances du projet d'organisation de l'événement. Ces modèles sont créateurs d'opportunités car ils mettent en place des relations de travail entre les différents acteurs au-delà de l'événement, ce qui peut bénéficier aux économies locales et régionales.

Les actions proposées

- **Mettre en place des mécanismes solides de suivi et de supervision**
 - ✓ Élaborer des propositions budgétaires qui intègrent le risque de dépassements des coûts prévisionnels ; prévoir également des mécanismes de contrôle continu des dépenses.
 - ✓ Constituer des équipes pluridisciplinaires et des structures de gouvernance (par exemple, des comités de pilotage) qui réunissent : des représentants des administrations centrales et des collectivités locales impliquées ; des représentants des instances judiciaires et policières, des représentants de l'instance de lutte contre la corruption, enfin des représentants des structures publiques chargées du respect du droit de la concurrence.
 - ✓ Confier à un organe de supervision indépendant le contrôle ex ante des procédures d'appel d'offres, des contrats et des audits afin de garantir la probité et la transparence des procédures d'attribution utilisées.
 - ✓ Adopter des mesures de « contrôle collaboratif » visant à prévenir les irrégularités et à garantir l'adoption en temps utile des mesures correctives nécessaires au déroulement de l'événement dans les délais.
 - ✓ Utiliser les manuels de procédures, les guides, les documents établissant des principes directeurs ou des check-lists d'évaluation, pour effectuer en temps utiles des contrôles approfondis et systématiques.

- **Garantir la transparence**
 - ✓ Rendre compte publiquement des activités réalisées par les organisateurs.
 - ✓ S'engager à mettre en place des contrôles transparents ; publier les données et les informations dans des formats ouverts et accessibles.



Les pièges à éviter

- Ignorer le rôle joué par le secteur privé et les autres parties prenantes en termes d'investissement et de contribution aux résultats.
- Sous-estimer les risques et ne pas adopter les dispositions permettant d'éviter que les décisions d'investissement ne reposent sur des intérêts particuliers, que les retours sur investissement soient faibles, ou encore que les projets d'infrastructures ne soient excessifs.
- Établir des réglementations financières trop complexes et utiliser des contrats et des procédures d'appels d'offres non standardisés.
- Ne pas constituer d'instances interministérielles de suivi et de contrôle.
- Ne pas évaluer dès le départ les coûts de fonctionnement et de maintenance sur le long terme, et ne pas prendre en considération tout élément de passif futur.

Exemples de réussites

Derry-Londonderry, en Irlande du Nord, premier bénéficiaire du programme « UK City of Culture » en 2013, a pu financer ses initiatives sans aucun fonds direct du Royaume-Uni. La candidature de la ville a plutôt priorisé le recours à des sources de financement locales déjà disponibles : le conseil municipal a mobilisé 20 millions de livres sterling au titre de la programmation culturelle, et 140 millions pour les équipements. L'événement a également bénéficié des investissements de la société de revitalisation urbaine Ilex, qui a alloué des fonds à des associations locales, ainsi que de financements du *Department for Social Development* et du *Arts Council*. Ces diverses sources d'investissement ont permis d'augmenter de 61 % le nombre de voyages avec nuitées dans la ville entre 2012 et 2013 et de générer, selon les estimations, cinq livres de nouvelle activité économique pour chaque livre investie dans le programme.

Source : Eurocities (2015).

4.6. Garantir un processus de consultation inclusif et ouvert

Que dit la Recommandation ?

IV. 6. Garantir la transparence et l'imputabilité par un processus de consultation inclusif et ouvert et la participation réelle des parties prenantes :

a. en assurant l'adhésion de multiples parties prenantes aux valeurs et principes fondamentaux de la manifestation et à ses processus d'accompagnement afin de susciter des retombées durables pour le milieu local ;

b. en soumettant à l'examen du public, au moment opportun et dans un souci de qualité, des données et informations sur les investissements et dépenses publics, concernant en particulier les coûts (matériels ou non) et les effets bénéfiques de la manifestation internationale considérée, ainsi que son impact sur l'économie, l'environnement et la cohésion sociale ;

c. en obtenant l'adhésion et l'engagement du milieu local à chaque phase de la manifestation, via par exemple l'utilisation de plateformes numériques, l'ouverture des données publiques, des contributions participatives et une veille citoyenne ;

d. en cherchant l'équilibre dans la prise en compte des avis des parties prenantes, et donc en s'employant à empêcher des groupes de défense d'intérêts particuliers d'exercer une influence disproportionnée.

Pourquoi est-ce important ?

Ces dernières années, l'adhésion du public est devenue l'une des conditions clés du succès d'une candidature. Assurer l'adhésion des multiples parties prenantes aux valeurs et principes fondamentaux de l'événement nécessite une consultation inclusive et ouverte. Il convient de sensibiliser les populations locales aux effets bénéfiques escomptés d'une candidature et de les informer de sa légitimité afin d'obtenir leur adhésion et leur engagement constants. L'adhésion du milieu local peut s'avérer déterminant pour susciter des retombées durables.

Des mécanismes d'équilibre des pouvoirs devront être mis en place pour garantir la prise en compte des avis des parties prenantes et empêcher des groupes de défense d'intérêts particuliers d'exercer une influence disproportionnée.

Les pouvoirs publics et les organes de mise en œuvre devront partager des données et informations sur les investissements et les dépenses publiques, concernant en particulier les coûts (matériels ou non) et les effets bénéfiques de l'événement international, ainsi que son impact sur l'économie, l'environnement et la cohésion sociale. Garantir dès le départ la transparence et l'imputabilité des pouvoirs publics et des organes de mise en œuvre permettra d'atténuer les risques et de renforcer la confiance des populations locales. Pour y

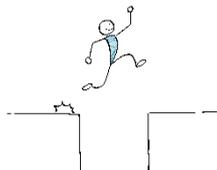
parvenir, une série de techniques devront être déployées à chaque phase de l'événement, comme l'utilisation de plateformes numériques, l'ouverture des données publiques, des contributions participatives et une veille citoyenne.



Les actions proposées

- **Obtenir l'adhésion et l'engagement de la communauté locale**
 - ✓ Identifier les influenceurs locaux susceptibles de soutenir l'événement dès la phase de candidature.
 - ✓ Créer des dispositifs de consultation publique, notamment des outils en ligne et des plateformes numériques.
 - ✓ Instaurer des mécanismes d'équilibre des pouvoirs pour garantir la prise en compte des avis des parties prenantes et empêcher des groupes de défense d'intérêts particuliers d'exercer une influence disproportionnée.
 - ✓ Élaborer des stratégies de communication publique pour informer régulièrement les populations, les parties prenantes et les investisseurs à chaque phase de l'événement.

- ✓ Promouvoir le volontariat comme outil permettant de renforcer l'engagement et de susciter l'adhésion du milieu local, et de développer des compétences susceptibles de favoriser des retombées durables.



Les pièges à éviter

- Impliquer trop tardivement les multiples parties prenantes dans la candidature ou le déroulement d'un événement.
- Compromettre l'engagement des parties prenantes par une communication inadaptée et des processus de consultation mal gérés.
- Ne pas anticiper une couverture médiatique défavorable susceptible d'influencer négativement l'opinion.
- Permettre à des groupes de défense d'intérêts particuliers d'exercer une influence disproportionnée sur les discussions et la prise de décision.
- Se contenter de mécanismes d'engagement et de processus de consultation des parties prenantes insuffisants.
- Sous-estimer l'attachement des populations aux identités locales ou à des lieux emblématiques lors d'un réaménagement.
- Ne pas appuyer la décision de candidature sur des bases solides.

Exemples de réussites

En vue d'accueillir les **Jeux du Commonwealth** de 2014, **Glasgow** a engagé des consultations publiques approfondies afin de s'assurer que toutes les parties prenantes seraient informées de manière transparente de l'impact de l'événement. Les organisateurs ont créé la campagne « Get Ready Glasgow » pour veiller à ce que les populations locales et les entreprises soient consultées tout au long des préparatifs des Jeux. La campagne s'est traduite par une vaste opération de sensibilisation menée tant sur le terrain (via des réunions publiques ou des forums) que par voie de presse et par une communication numérique. Le processus de consultation comprenait onze forums communautaires différents organisant des dialogues entre les résidents vivant à proximité des sites retenus pour les Jeux et les urbanistes. Plusieurs événements destinés aux chefs d'entreprise locaux ont également été organisés avant les Jeux, afin de les informer des opportunités que leur offriraient la possibilité de contrats directs et l'afflux de touristes généré par l'événement.

Source : Glasgow (2014).

4.7. Établir des relations étroites de partenariat collaboratif avec les organisateurs de la manifestation internationale

Que dit la Recommandation ?

IV. 7. Établir des relations de partenariat collaboratif étroites avec les organisateurs de la manifestation internationale, dans l'optique d'optimiser les conditions de réalisation des objectifs de développement local et national, ainsi que les transferts de connaissances, et de permettre l'atténuation des risques par toutes les parties. À cet effet, les Adhérents devraient, en tant que de besoin :

- a. Nouer des relations avec les organisateurs de manifestations internationales de manière à relier étroitement les programmes de réforme plus larges et les objectifs de développement local et national ;*
- b. Définir et mettre en œuvre un cadre de responsabilités favorisant la comptabilité partagée et inter-organisationnelle des résultats obtenus de l'ensemble des partenaires en termes de développement ;*
- c. Définir et mettre en œuvre des mécanismes de contrôle budgétaire approuvés par l'ensemble des partenaires, robustes et correctement calibrés, susceptibles d'inverser la tendance inflationniste des coûts des manifestations internationales et d'optimiser les investissements financiers effectués en faveur du développement.*



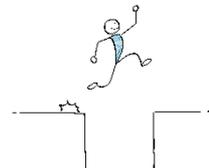
Pourquoi est-ce important ?

Ces dernières années, de nombreux organisateurs de manifestations internationales ont mis en œuvre des programmes de réforme ambitieux pour répondre à la tendance inflationniste des coûts d'exécution, aux irrégularités observées dans les appels d'offres, aux infrastructures superflues et à la mauvaise gouvernance. Les autorités publiques devraient renforcer leurs relations avec les organisateurs de manifestations internationales de manière à relier étroitement les programmes de réforme et les objectifs de développement local et national. La définition de nouvelles méthodes de travail et des cadres de responsabilités clairs doivent donc être définis afin de promouvoir une comptabilité partagée et inter-organisationnelle des résultats obtenus en termes de développement au regard des objectifs énoncés.

D'autres avantages locaux pourraient être obtenus en adoptant des mécanismes de contrôle budgétaire approuvés par l'ensemble des partenaires, robustes et correctement calibrés, susceptibles d'inverser la tendance inflationniste des coûts des événements internationaux et d'optimiser les investissements financiers effectués en matière de développement.

Les actions proposées

- **Instaurer un dialogue étroit et transparent afin de dégager un consensus**
 - ✓ Instaurer un dialogue permanent entre les organisateurs et les hôtes de manifestations internationales de manière à identifier les objectifs communs ; fixer des règles d'engagement respectif.
 - ✓ Identifier les difficultés liées aux contraintes de l'organisateur et négocier des solutions acceptables pour les deux parties.
 - ✓ Dégager un consensus sur le financement et le budget, et adopter des mécanismes de contrôle budgétaire approuvés par les partenaires, robustes et bien calibrés.



Les pièges à éviter

- Adopter une approche ad hoc du risque susceptible de se traduire par une identification incomplète des risques et de la capacité à les atténuer.
- Sous-estimer la capacité d'un événement international à favoriser la réalisation d'objectifs plus larges dans le pays hôte.
- Ne pas adapter l'événement aux particularités locales et chercher à

dupliquer l'organisation d'événements antérieurs.

- Échouer à trouver le point d'équilibre entre d'une part les besoins et les contraintes inhérentes au déroulement de l'événement, et d'autre part les ressources disponibles et les objectifs à long terme de l'hôte.

Exemples de réussites

En 2014, **le Comité olympique et paralympique autrichien, la Confédération allemande des sports olympiques et paralympiques, le Comité olympique et paralympique suédois et l'Association olympique et paralympique suisse** ont mené une évaluation conjointe des candidatures aux Jeux d'hiver 2010-2018. Aucun de ces pays n'était parvenu à susciter une mobilisation publique ou politique suffisante en faveur de sa candidature, tant au niveau national que régional. Les comités ont donc examiné les processus de candidature afin d'en identifier les difficultés et de proposer des solutions. L'examen a porté sur la procédure de candidature, les coûts de l'organisation des jeux et leur ampleur. Dans un rapport remis au Comité international olympique et paralympique, ils ont proposé une simplification de la procédure de candidature et recommandé une transparence accrue ainsi qu'une plus grande flexibilité pour les villes candidates dans l'organisation de l'événement.

L'Agenda olympique et paralympique 2020, adopté en 2014, définit le programme de réformes du Comité international olympique et paralympique. Les réformes sont le fruit d'une année de discussions et de consultations approfondies qui se sont traduites par l'adoption de 40 recommandations détaillées. L'Agenda 2020 demande désormais que les villes candidates présentent un « projet global qui respecte l'environnement, la faisabilité et le développement, afin de laisser un héritage durable ». Les villes candidates et hôtes bénéficieront d'un soutien supplémentaire susceptible de rendre l'événement plus durable, abordable et axé sur les retombées. En outre, le CIO a renforcé ses engagements sur les points suivants :

- Bonne gouvernance, transparence, éthique et responsabilité financière ;
- Lutte contre les matchs truqués, la fraude et la corruption ;
- Réécriture du 6^e principe fondamental de l'Olympisme pour l'aligner sur la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations unies ; et
- Redistribution accrue des revenus issus du sponsoring dans le sport.

Le recalibrage des relations entre le CIO et les villes hôtes est en cours, comme en témoignent les sélections de Paris 2024 et de Los Angeles 2028.

Sources : Austrian Olympic Committee, German Olympic Sports Confederation, Swedish Olympic Committee, Swiss Olympic Association (2014) ; CIO (2014).

ANNEXE A : Check-list d'auto-évaluation

Cette annexe synthétise les objectifs généraux et les actions proposées susceptibles d'aider à mesurer les avancées dans la mise en œuvre de la Recommandation de l'OCDE sur les manifestations internationales et le développement local.

Les responsables politiques au niveau local et national, les organisateurs et les hôtes de manifestations internationales peuvent utiliser cette check-list pour évaluer les avancées à chaque phase de la manifestation.



Actions réalisées



Actions en cours



Actions non engagées

1. Préparation de la candidature, candidature et planification			
Objectifs généraux	Actions proposées	Contrôle du suivi	
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.1. Retenir une candidature sur la base de données factuelles en tenant compte des facteurs sociaux, environnementaux et économiques	<p><u>Établir au préalable une vision claire et partagée de l'événement et de son intérêt public</u></p> <ul style="list-style-type: none"> S'accorder en amont sur la définition et l'intérêt d'un dossier de candidature et sur ses objectifs spécifiques en termes d'intérêt public. Intégrer un large éventail de parties prenantes dans les décisions prises lors de la constitution d'un dossier de candidature, y compris les différents niveaux d'administration et les entités publiques en charge des politiques sectorielles (transports, culture, sports, aménagement du territoire, et population au sens large). 		
	<p><u>Identifier précisément les coûts, les avantages, et fixer des objectifs quantifiables</u></p> <ul style="list-style-type: none"> S'appuyer sur une analyse rigoureuse et approfondie de l'économie locale, de l'écosystème des entreprises, des capacités infrastructurelles, des marchés du travail et des problématiques sociales pour déterminer les actions à conduire en priorité et fixer des objectifs quantifiables. Répertorier et mesurer les effets bénéfiques escomptés (par exemple sur les transports et les infrastructures, les nouvelles opportunités touristiques, la revitalisation urbaine, la création d'emplois locaux ou le renforcement des compétences) ainsi que les éventuels impacts négatifs (comme la gentrification, les coûts d'entretien à long terme des nouvelles infrastructures ou l'impact environnemental) pour encadrer au mieux les décisions prises lors de la constitution du dossier de candidature visant à obtenir le marché d'organisation de l'événement international. 		
	<p><u>Construire la candidature sur la base de budgets réalistes et des capacités des équipes locales à en assurer le bon déroulement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Prendre en compte les capacités locales dès la phase de définition des priorités et des objectifs. Convenir d'enveloppes budgétaires réalistes, avec des coûts justifiés et proportionnés, et s'engager à mettre en place des mécanismes de suivi pour contrôler les dépenses à chaque phase de la manifestation. 		

1. Préparation de la candidature, candidature et planification			
Objectifs généraux	Actions proposées	Contrôle du suivi	
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2. Aligner les candidatures sur les plans de développement déjà existants à une échelle fonctionnelle	<p><u>Aligner les plans liés spécifiquement à l'événement sur les plans de développement à long terme</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Répertorier les objectifs de développement local à long terme et identifier la manière avec laquelle la candidature pourrait les renforcer (notamment en stimulant l'innovation, en développant l'économie du tourisme, en accélérant la transition vers une économie à faible émission de carbone grâce à de nouveaux moyens de transport et de construction, en améliorant les compétences locales). Recalibrer, si nécessaire, les priorités des plans de développement et les priorités d'investissement existants afin de garantir que les actions engagées se renforcent mutuellement et que les calendriers soient synchronisés (par exemple accélérer les investissements dans les transports pour les aligner sur le calendrier de l'événement, mais aussi les investissements dans le logement, le développement des friches industrielles, etc.). Concevoir et évaluer des plans en adéquation avec les Objectifs de développement durable (ODD). <p><u>Établir des plans à une échelle fonctionnelle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Caler le plan sur les aires urbaines fonctionnelles existantes. Établir des dispositifs de collaboration au-delà des frontières administratives, et inclure des représentants de l'ensemble du territoire concerné dans les comités d'organisation, les comités techniques et les groupes d'experts constitués pour la gestion de l'événement. 		
1.3. Planifier stratégiquement les nouvelles infrastructures et les investissements en tenant compte du bâti existant	<p><u>Engager les décisions d'investissement sur la base d'évaluations rigoureuses</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Recourir à une analyse coûts-avantages ou à toute autre évaluation reposant sur des bases techniques éprouvées pour motiver les décisions d'investissement (pour les investissements sur site vierge, par exemple, préparer une évaluation technique des besoins et des coûts de décontamination). <p><u>Planifier dès la phase de préparation l'usage postérieur des installations</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Évaluer dès le départ le potentiel des investissements et des infrastructures à contribuer aux activités et besoins postérieurs à l'événement tels que des logements abordables, de nouveaux espaces économiques et commerciaux, et une meilleure accessibilité. Identifier des sites susceptibles d'être intégrés dans un plus grand espace de développement économique à l'issue de l'événement, notamment pour les projets de revitalisation. 		
1.4. Tenir compte de l'impact environnemental	<p><u>Obtenir l'adhésion de toutes les parties prenantes aux objectifs de développement durable et organiser une communication active</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Obtenir un accord formel entre les parties prenantes et les partenaires pour réduire l'impact environnemental de l'événement et définir une série d'actions mesurables assorties d'une obligation de résultats. Adopter une stratégie de communication globale pour informer les citoyens des enjeux environnementaux à chaque phase de la manifestation internationale. <p><u>Encadrer rigoureusement la planification et la mesure des impacts environnementaux</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Procéder à des évaluations des impacts environnementaux à long terme, y compris sur les sites retenus et l'usage des installations postérieur à l'événement. Obtenir la norme ISO 20121. 		

1. Préparation de la candidature, candidature et planification			
Objectifs généraux	Actions proposées	Contrôle du suivi	
	<p><u>Intégrer les objectifs environnementaux dans tous les aspects de la conception et du déroulement des événements</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Donner la priorité aux projets d'investissement visant la construction d'infrastructures vertes, le réaménagement des friches industrielles, l'adoption de techniques de construction durables, la reconversion des sites existants et l'utilisation des énergies renouvelables. Promouvoir des modes de déplacement écologiques, notamment les véhicules électriques, ainsi que l'utilisation accrue des transports publics et des mesures visant à réduire les embouteillages. Mettre en place des mesures incitatives pour réutiliser ou recycler les matériaux, éliminer les déchets alimentaires et favoriser les modes de consommation responsables. 	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.5. Tirer le meilleur parti des investissements dans les transports	<p><u>Aligner les investissements engagés dans la manifestation sur des projets d'investissement de long terme dans le domaine des transports</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Évaluer la capacité des infrastructures de transport de la ville, et diagnostiquer les besoins en transport spécifiques à la manifestation et postérieurs à celle-ci. Aligner les investissements engagés dans la manifestation sur les stratégies de long terme dans le domaine des transports, notamment en tirant parti de ces investissements pour pallier des défaillances plus générales. Adapter et/ou renforcer si nécessaire les stratégies régionales de transport (établies dans un périmètre plus vaste que celui de la ville hôte). <p><u>Définir clairement les rôles et les responsabilités en matière de transport et de mobilité</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Déterminer les rôles et les responsabilités en matière de gestion de la mobilité et des transports pendant la tenue de la manifestation. <p><u>Tenir compte de l'accessibilité des transports</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Évaluer l'accessibilité des infrastructures de transport existantes pour les personnes à mobilité réduite et anticiper si besoin les adaptations à effectuer pour être prêt au moment de l'événement. 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.6. Intégrer la candidature à des stratégies touristiques plus larges	<p><u>Aligner les stratégies et les entités dédiés sur des approches touristiques plus larges</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Élaborer une stratégie dédiée à l'organisation des événements qui soit en phase avec les stratégies touristiques de long terme, et qui tienne compte des implications en matière de développement économique et urbain, d'emploi, de développement des compétences, d'inclusion, etc. Envisager la création d'un département ministériel dédié aux événements majeurs, qu'il soit autonome ou combiné avec d'autres entités ministérielles sectorielles <p><u>Utiliser l'événement comme un levier pour un développement touristique plus large</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Évaluer et renforcer les capacités de l'infrastructure touristique locale en fonction des besoins (hôtels, compétences des PME touristiques, etc.). Développer des événements de niche et des événements régionaux afin de stimuler la fréquentation touristique tout au long de l'année. 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1. Préparation de la candidature, candidature et planification			
Objectifs généraux	Actions proposées	Contrôle du suivi	
		<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
1.7. Privilégier une organisation simple et bien ciblée	<p><u><i>Mettre en place des organismes spécifiquement dédiés à l'organisation et à la mise en œuvre d'événements internationaux, dotés d'un mandat et de responsabilités claires</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Doter ces organismes de mandats clairs assortis d'obligations de résultats, ainsi que de ressources adéquates. <p><u><i>Minimiser le recours à la dépense publique, le cas échéant</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimiser l'utilisation des installations existantes et/ou se concentrer sur les zones dont le réaménagement est déjà prévu. • Évaluer les coûts de rénovation ; identifier les sources de financement ; effectuer des propositions sur le partage des coûts entre les partenaires. 		

2. Organisation et déroulement		
Objectifs généraux	Actions proposées	Contrôle du suivi
		● ○ ○
2.1. Optimiser l'impact des investissements	<p><u>Soutenir les PME locales et créer de nouvelles opportunités commerciales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des plateformes d'appels d'offres dédiées à l'organisation d'événements, comportant des sections dédiées au soutien des PME (lignes directrices, liens, bonnes pratiques – notamment en matière de droits de l'homme). • Mobiliser les organisations patronales et les services d'aide aux entreprises afin de concevoir une stratégie en faveur des PME, comportant notamment des objectifs en matière de passation de marchés. • Aligner les mesures de soutien aux PME sur les objectifs de formation de la ville d'accueil, et organiser des réunions dédiées à l'événement pour y impliquer les PME. • Élaborer une stratégie portant sur le volet commercial des événements internationaux, assortie d'un plan d'investissement et de soutien aux PME à long terme. • Mettre en place un guichet unique pour les PME et les investisseurs potentiels, ou aligner les services existants sur l'événement. • Combiner les actions déployées par les différents échelons de gouvernements en matière de soutien aux PME et à l'investissement – y compris la promotion du commerce international. 	
	<p><u>Établir des procédures d'appel d'offres et de passation de marchés publics stratégiques transparents</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Simplifier le dispositif légal et institutionnel relatif à la passation de marchés publics dans le secteur de l'organisation d'événements. • Développer et utiliser les outils permettant d'améliorer les procédures de passation de marchés publics, de réduire les doublons et d'obtenir un meilleur rapport qualité-prix (notamment les outils d'achats centralisés, les accords-cadres, les catalogues électroniques, les systèmes d'acquisition dynamiques, les enchères en ligne, les achats conjoints et les contrats avec options). 	
	<p><u>Établir des investissements immobiliers et des partenariats public-privé (PPP)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Négocier des partenariats avec le secteur immobilier pour engager des investissements de long terme. • Fonder les décisions de PPP sur l'objectif d'optimisation des ressources, conformément aux orientations nationales ; puis faire apparaître les coûts et les passifs éventuels dans tous les documents budgétaires. 	
	<p><u>Assurer la transparence des chaînes d'approvisionnement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir des procédures d'appel d'offres transparentes. • Soumettre les appels d'offres à des critères d'approvisionnement durable afin de garantir que les chaînes d'approvisionnement respectent les droits de l'homme et des travailleurs. 	

2. Organisation et déroulement			
Objectifs généraux	Actions proposées	Contrôle du suivi	
		<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>2.2. Intégrer les investissements infrastructurels à un plan d'aménagement local plus large</p>	<p><u>S'aligner sur les plans et stratégies d'aménagement local</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Orienter les investissements en tenant compte des usages futurs des sites, une fois l'événement terminé. Obtenir des permis de construire, dans la mesure du possible, et convenir d'un zonage acceptable pour chaque site. <p><u>Identifier dès le départ les utilisateurs finaux potentiels ainsi que les investisseurs clés, afin de déployer des stratégies adaptées pour les attirer</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Identifier les institutions clés telles que les universités, les archives nationales et les entités publiques qui pourraient s'installer sur le site après l'événement, et déployer des stratégies d'investissement en conséquence. Présenter et commercialiser les sites dès le début de la phase de déroulement du projet ; identifier les sites qui peuvent être réutilisés rapidement après l'événement. Sécuriser les premiers investisseurs clés et les utilisateurs finaux afin d'en attirer d'autres. 		
<p>2.3. Favoriser la création d'emplois au niveau local grâce à des stratégies en matière d'emploi et de compétences</p>	<p><u>Élaborer une stratégie en matière d'emploi et de compétences fondée sur des données factuelles</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Elaborer des projections fondées sur des données factuelles pour évaluer les perspectives et les opportunités en matière d'emploi et de compétences pour tous les secteurs concernés. Créer en amont de l'événement des partenariats entre les agences pour l'emploi, les instituts de formation, les établissements d'enseignement supérieur locaux et les organisateurs d'événements afin de garantir que les effectifs disponibles répondent aux besoins de la manifestation internationale et que les compétences puissent être étoffées si nécessaire. Définir une stratégie intégrant l'égalité des sexes et applicable à tous les secteurs d'activité, y compris la construction. Fixer des objectifs ambitieux en termes d'embauche des travailleurs handicapés dans tous les organismes associés à l'événement, et inciter les organisations partenaires à faire de même. <p><u>Utiliser tous les outils à disposition pour optimiser les créations d'emplois et favoriser l'inclusion</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Appliquer la législation sociale et introduire des clauses sociales dans les procédures de passation des marchés publics pour favoriser l'accès des populations défavorisées ou non-traditionnelles aux opportunités d'embauches et de formation générées par l'événement. Faciliter l'accès des populations locales défavorisées aux emplois temporaires et à la formation. Envisager le volontariat comme un mécanisme d'intégration des groupes défavorisés. Créer des programmes d'apprentissage et/ou adapter les programmes nationaux et locaux existants selon les besoins. Montrer l'exemple en créant des opportunités d'emploi inclusif. 		

2. Organisation et déroulement			
Objectifs généraux	Actions proposées	Contrôle du suivi	
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4. Mettre à profit les manifestations et programmes culturels pour favoriser la réalisation d'objectifs de développement local plus larges	<p><u>Utiliser les événements et programmes culturels pour favoriser l'inclusion et la cohésion du milieu local</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Adopter une stratégie et des critères de référence sur la manière dont les événements ou les programmes culturels peuvent renforcer les valeurs intrinsèques, sociales et économiques, lorsqu'ils sont associés à d'autres types d'événements. La stratégie doit tenir compte de chaque phase de l'événement, y compris après la tenue de celui-ci. • Associer les populations locales à la définition de cette stratégie et à l'élaboration du contenu des programmes culturels. <p><u>Appuyer le déploiement d'une économie créative et culturelle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordonner ses efforts avec d'autres entités publiques pour stimuler les investissements et le soutien ciblé au secteur culturel et créatif. • Identifier les inadéquations de compétences et concevoir des formations dédiées à la culture. 		
2.5. Concilier les besoins des populations locales et l'évolution des marchés immobiliers	<p><u>Signaler clairement les impacts potentiels sur les marchés immobiliers</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser les parties prenantes et les populations locales à l'impact des programmes d'aménagement sur leurs vies, leur communauté et sur les marchés de l'immobilier. <p><u>Tirer parti d'un événement pour augmenter l'offre de logements selon les besoins, y compris les logements abordables</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Procéder à une évaluation des besoins en logement pour répertorier les sites pouvant être développés ou réaménagés à cet effet. • Faire en sorte que les nouveaux logements soient construits à proximité des centres commerciaux et accessibles en transport public. • Fixer des objectifs de logements abordables, inciter les promoteurs immobiliers, suivre les évolutions des marchés résidentiels, enfin ajuster les objectifs, si nécessaire. <p><u>Planifier de manière proactive afin d'éviter les migrations de la population et la gentrification</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Appliquer la réglementation en matière d'occupation des sols de manière stratégique, et utiliser les outils de planification tels que la valorisation foncière. • Veiller à ce que la planification intègre la cohésion communautaire ; veiller à ce qu'elle minimise ou compense les effets de migrations de la population vers d'autres zones. • Limiter la spéculation immobilière et la réserve foncière afin de minimiser les impacts négatifs sur les marchés locaux. 		
2.6. Utiliser les marchés publics pour promouvoir des objectifs de durabilité et d'inclusion	<p><u>Adopter des stratégies spécifiques de passation de marchés publics</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Adopter une stratégie de passation de marchés publics spécifique à l'événement. Celle-ci prévoit le respect de critères de transparence, d'intégrité et de contrôle, et détermine des objectifs économiques, sociaux et environnementaux. • Adopter une stratégie d'achats publics verts spécifique à l'événement. Celle-ci inclut des clauses environnementales dans ses spécifications techniques, ses critères de sélection et d'attribution des marchés, ainsi que dans les clauses d'exécution du contrat. • Adopter une stratégie de passation de marchés publics qui réponde à des critères sociaux et qui soit spécifique à l'événement. Celle-ci fixe des normes claires en matière d'avantages sociaux, et elle permet l'accès des marchés aux entrepreneurs sociaux. 		

2. Organisation et déroulement			
Objectifs généraux	Actions proposées	Contrôle du suivi	
	<p><u>Simplifier et améliorer les procédures de passation de marchés publics, si nécessaire</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Simplifier le dispositif légal et institutionnel relatif à la passation de marchés publics dans le secteur de l'organisation d'événements. • Développer et utiliser les outils permettant d'améliorer les procédures de passation de marchés publics, de réduire les doublons et d'obtenir un meilleur rapport qualité-prix (notamment les outils d'achats centralisés, les accords-cadres, les catalogues électroniques, les systèmes d'acquisition dynamiques, les enchères en ligne, les achats conjoints et les contrats avec options). <p><u>Faciliter l'accès à l'économie sociale et solidaire et aux entreprises sociales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifier les services qui peuvent être fournis par des entreprises sociales, et fixer des objectifs clairs et mesurables. • Élaborer des dispositifs visant à aider les entreprises sociales à répondre aux appels d'offres, notamment des formations et des procédures simplifiées. • Établir des partenariats avec des réseaux d'entrepreneurs sociaux et d'autres acteurs de l'économie sociale et solidaire pour améliorer la sensibilisation et la participation. 	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.7. Associer le secteur privé en sa qualité de partenaire responsable	<p><u>Mettre en place des mécanismes formalisés de participation et de responsabilité</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Établir des mécanismes formels permettant aux secteurs public, privé et associatif de travailler ensemble, notamment : des chartes sociales, des pactes pour l'emploi, ou des dispositions visant la participation de représentants de tous ces secteurs au sein des comités de direction et des conseils d'administration. • Formaliser, dans un contrat public, des résultats à atteindre ayant été validés par toutes les parties prenantes ; suivre l'atteinte des résultats en vue de les modifier si nécessaire. • Mettre en œuvre les orientations et les bonnes pratiques internationales en matière de conduite responsable des entreprises, notamment les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, et les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, ainsi que les dispositions nationales applicables à tous les contrats et investissements liés aux événements. • Contrôler les chaînes d'approvisionnement et veiller au respect des droits de l'homme et des travailleurs. 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Évaluation			
Objectifs généraux	Actions proposées	Contrôle du suivi	
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.1 Procéder à une évaluation ex ante approfondie	<p><u>Estimer les impacts économiques, sociaux et environnementaux dans la zone géographique concernée</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bien délimiter la « zone économique d'accueil » pour déterminer ce qu'il convient d'inclure ou d'exclure de toute évaluation d'impact potentiel. • Tenir compte des impacts économiques directs et indirects (par exemple par le biais d'une analyse coûts-avantages), ainsi que d'une analyse d'impact social et environnemental, sans oublier les coûts (ou la justification économique) du démantèlement d'installations. • Intégrer à la candidature une analyse d'impact sur les droits de l'homme et un cadre de suivi de l'événement. <p><u>Assurer un processus d'évaluation indépendant et transparent</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recourir à un examen indépendant des résultats et à une supervision par l'autorité nationale compétente lorsque la candidature bénéficie de garanties publiques. • Adopter des méthodologies communes aux auditeurs et aux organismes de supervision pour évaluer et contrôler les coûts et les dépenses. • Concevoir et adopter un cadre d'évaluation continue favorisant la comparabilité d'une année à l'autre ; veiller à ce que ce cadre soit suivi par toutes les parties prenantes. 		
	3.2. Procéder à une évaluation rigoureuse de chaque phase de la manifestation et de ses retombées	<p><u>Mettre en place des cadres d'évaluation continue rigoureux et réalistes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir un cadre d'évaluation assorti d'objectifs concrets et d'échéances claires pour mesurer les résultats et les impacts. • Adopter une approche pragmatique qui tienne compte des compromis entre ce qui peut être mesuré de manière fiable et les ressources disponibles pour mener la recherche. • Confier aux organismes de supervision ou de tutelle compétents (comme les offices statistiques nationaux, les organismes chargés des comptes publics, les organisateurs d'événements ou les réseaux de collectivités locales) la réalisation d'évaluations indépendantes. <p><u>Élaborer une stratégie d'évaluation globale</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Utiliser des méthodologies quantitatives et qualitatives pour mesurer les impacts directs et indirects, notamment les analyses coûts-avantages, les évaluations de l'impact social et environnemental etc. • Évaluer l'événement au regard de normes internationales telles que les objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies, les principes directeurs relatifs à la conduite responsable des entreprises, les normes environnementales et les droits de l'homme et des travailleurs. <p><u>Communiquer les résultats au public et effectuer des comparaisons entre les différents événements et les différents hôtes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Travailler avec les organisateurs d'événements et les gouvernements pour adopter des critères de référence permettant de comparer les différents événements. • Recueillir et partager l'expérience et les bonnes pratiques afin de constituer une base de données factuelles qui pourra être transmise aux futurs hôtes. 	

4. Gouvernance multi-niveaux			
Objectifs généraux	Actions proposées	Contrôle du suivi	
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.1. Définir clairement les rôles et les responsabilités dès la phase de candidature	<p><u>Définir, dès la phase de la candidature, le champ d'action et les compétences de l'ensemble des entités publiques concernées</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Établir un cadre clair définissant les rôles, les responsabilités et le contrôle de l'action des différents acteurs publics. Identifier les instances réglementaires permettant de superviser chaque aspect du déroulement de l'événement et de procéder à des ajustements, si nécessaire. 		
4.2. Exploiter les mécanismes de gouvernance déjà en place ou en créer de nouveaux, le cas échéant	<p><u>Assurer des mécanismes de gouvernance efficaces</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Dresser un état des lieux des mécanismes de gouvernance existants qui pourraient être mis à profit pour organiser l'événement international. Instaurer des mécanismes de coordination appropriés permettant d'assurer le bon déroulement de chaque phase de l'événement et les assortir de dispositifs juridiquement contraignants, de clauses de temporisation adaptées et d'exigences en matière de responsabilité et de reporting. 		
4.3. Assurer la coordination entre tous les niveaux d'administration	<p><u>Mettre en place des organes de coordination et des conventions si nécessaire</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Établir des comités et des programmes interministériels, puis harmoniser les dispositions réglementaires et les investissements conjoints. Cela favorisera la complémentarité entre les différentes stratégies ministérielles. Utiliser des conventions/accords formalisés entre les niveaux d'administration et les entités publiques. 		
4.4. Renforcer les capacités de gestion publique	<p><u>Évaluer de manière réaliste les besoins en ressources humaines et les capacités existantes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Répertorier les besoins en personnel à chaque phase de l'événement et identifier les viviers existants. Développer des équipes à compétences mixtes capables de gérer les aspects commerciaux et politiques du projet. <p><u>Constituer une équipe dotée des compétences et de l'expertise appropriées</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Organiser le détachement d'agents publics affectés dans un ministère ou un organisme public. Doter les structures organisatrices de moyens financiers suffisants pour recruter des personnes qualifiées et expérimentées. Créer des mécanismes de fidélisation du personnel tels que les possibilités d'évolution et d'avancement. <p><u>Renforcer les capacités par un partage des connaissances entre les villes hôtes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Partager la connaissance entre les villes d'accueil pour promouvoir l'apprentissage par les pairs et renforcer les capacités publiques. 		

4. Gouvernance multi-niveaux			
Objectifs généraux	Actions proposées	Contrôle du suivi	
		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.5. Mettre en place des dispositifs de budgétisation et de financement efficaces	<p><u>Mettre en place des mécanismes solides de suivi et de supervision</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Élaborer des propositions budgétaires qui intègrent le risque de dépassements des coûts prévisionnels ; prévoir également des mécanismes de contrôle continu des dépenses. Constituer des équipes pluridisciplinaires et des structures de gouvernance (par exemple, des comités de pilotage) qui réunissent : des représentants des administrations centrales et des collectivités locales impliquées ; des représentants des instances judiciaires et policières, des représentants de l'instance de lutte contre la corruption, enfin des représentants des structures publiques chargées du respect du droit de la concurrence. Confier à un organe de supervision indépendant le contrôle ex ante des procédures d'appel d'offres, des contrats et des audits afin de garantir la probité et la transparence des procédures d'attribution utilisées. Adopter des mesures de « contrôle collaboratif » visant à prévenir les irrégularités et à garantir l'adoption en temps utile des mesures correctives nécessaires au déroulement de l'événement dans les délais. Utiliser les manuels de procédures, les guides, les documents établissant des principes directeurs ou des check-lists d'évaluation, pour effectuer en temps utiles des contrôles approfondis et systématiques. <p><u>Garantir la transparence</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Rendre compte publiquement des activités réalisées par les organisateurs. S'engager à mettre en place des contrôles transparents ; publier les données et les informations dans des formats ouverts et accessibles. 		
	4.6. Garantir un processus de consultation inclusif et ouvert	<p><u>Obtenir l'adhésion et l'engagement de la communauté locale</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Identifier les influenceurs locaux susceptibles de soutenir l'événement dès la phase de candidature. Créer des dispositifs de consultation publique, notamment des outils en ligne et des plateformes numériques. Instaurer des mécanismes d'équilibre des pouvoirs pour garantir la prise en compte des avis des parties prenantes et empêcher des groupes de défense d'intérêts particuliers d'exercer une influence disproportionnée. Élaborer des stratégies de communication publique pour informer régulièrement les populations, les parties prenantes et les investisseurs à chaque phase de l'événement. Promouvoir le volontariat comme outil permettant de renforcer l'engagement et de susciter l'adhésion du milieu local, et de développer des compétences susceptibles de favoriser des retombées durables. 	
4.7. Établir des relations étroites de partenariat collaboratif avec les organisateurs de la manifestation internationale	<p><u>Instaurer un dialogue étroit et transparent afin de dégager un consensus</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Instaurer un dialogue permanent entre les organisateurs et les hôtes de manifestations internationales de manière à identifier les objectifs communs ; fixer des règles d'engagement respectif. Identifier les difficultés liées aux contraintes de l'organisateur et négocier des solutions acceptables pour les deux parties. Dégager un consensus sur le financement et le budget, et adopter des mécanismes de contrôle budgétaire approuvés par les partenaires, robustes et bien calibrés. 		

ANNEXE B : Recommandation sur les manifestations internationales et le développement local

Cette annexe présente le texte intégral de la Recommandation sur les manifestations internationales et le développement local adoptée par le Conseil lors de sa réunion au niveau des Ministres le 30 mai 2018.

“LE CONSEIL,

VU l’Article 5 b) de la Convention relative à l’Organisation de coopération et de développement économiques, en date du 14 décembre 1960 ;

VU les Principes directeurs de l’OCDE à l’intention des entreprises multinationales [C(76)99/FINAL] ; la Recommandation du Conseil sur les lignes directrices pour la gestion des conflits d’intérêts dans le service public [C(2003)107] ; la Recommandation du Conseil concernant les principes pour la participation du secteur privé aux infrastructures [C(2007)23/FINAL] ; la Recommandation du Conseil visant à renforcer la lutte contre la corruption d’agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales, qui contient en Annexe II le « Guide de bonnes pratiques pour les contrôles internes, la déontologie et la conformité » [C(2009)159/REV1/FINAL] ; la Recommandation du Conseil sur les principes applicables à la gouvernance publique des partenariats public-privé [C(2012)86] ; la Recommandation du Conseil sur la lutte contre les soumissions concertées dans les marchés publics [C(2012)115] ; la Recommandation du Conseil sur l’investissement public efficace entre niveaux d’administration [C(2014)32] ; la Recommandation du Conseil relative aux principes de gouvernance d’entreprise [C(2015)84] ; la Recommandation du Conseil relative aux lignes directrices sur la gouvernance des entreprises publiques [C(2015)85] ; la Recommandation du Conseil sur les Principes pour la transparence et l’intégrité des activités de lobbying [C(2010)16] ; et la Recommandation du Conseil sur l’intégrité publique [C(2017)5] ;

VU les Principes relatifs à l’optimisation des retombées locales d’une manifestation sportive internationale (ci-après les « Principes ») que le Comité de direction du Programme d’action et de coopération de l’OCDE concernant le développement économique et la création d’emplois au niveau local a adoptés les 19 et 20 mai 2016 et que plusieurs Membres de l’OCDE ont utilisés abondamment pour encadrer le dialogue sur les politiques à suivre, les plateformes multipartites et les processus décisionnels en lien avec les candidatures à l’organisation de manifestations internationales, leur accueil et leur évaluation ;

VU les Objectifs de développement durable, en particulier les objectifs 6, 8, 9, 11, 12, 13 et 15 figurant dans le Programme de développement durable à l’horizon 2030 adopté par l’Assemblée générale des Nations Unies (A/RES/70/1) ;

RECONNAISSANT que les manifestations internationales peuvent procurer des effets bénéfiques économiques, sociaux, culturels, éducatifs et environnementaux, qu’elles servent de catalyseur au développement de l’économie et à l’emploi au niveau local et que l’organisation de ces manifestations peut avoir une incidence favorable sur la croissance inclusive et le bien-être des citoyens ;

RECONNAISSANT que les investissements publics nécessaires aux manifestations internationales peuvent engendrer des effets bénéfiques pour le développement local du territoire d'accueil et doivent être faits en toute intégrité et transparence ;

RECONNAISSANT la nécessité que l'accueil d'une manifestation internationale ait de fortes retombées ;

RECONNAISSANT que l'organisation réussie d'une manifestation internationale requiert une analyse multicritères efficace, la consultation de parties prenantes multiples et une gouvernance multi-niveaux pour la planification stratégique, la prise de décisions et les investissements afin d'éviter les défauts de coordination susceptibles d'entraîner des coûts d'opportunité, des répétitions inutiles d'efforts et l'absence de masse critique ;

RECONNAISSANT que les manifestations internationales peuvent amplifier les effets de l'investissement, de l'aménagement urbain, rural et infrastructurel en ouvrant la voie à des possibilités novatrices de favoriser la création d'emplois, le développement des collectivités, l'expansion des entreprises, la protection de l'environnement, la cohésion sociale et les utilisations postérieures des installations ;

CONSIDÉRANT les efforts déployés par la communauté internationale, en particulier l'Organisation internationale du Travail, pour promouvoir le respect des droits de l'homme et des travailleurs reconnus, et d'autres principes pertinents à chaque phase d'une manifestation ;

CONSIDÉRANT que les manifestations internationales peuvent être organisées, en tout ou en partie, à un échelon infranational (par exemple une ville ou une région) et que par conséquent la présente Recommandation vise tous les niveaux d'administration qui accueillent, organisent et prennent en charge de telles manifestations dans le respect de leur cadre juridique et institutionnel en vigueur ;

Sur la proposition du Comité de direction du Programme d'action et de coopération de l'OCDE concernant le développement économique et la création d'emplois au niveau local :

I. CONVIENT, aux fins de la présente Recommandation, des définitions suivantes :

- Les « Manifestations internationales » désignent des événements d'une durée limitée qui ont une portée internationale (en termes de participation, d'audience et/ou de couverture médiatique), nécessitent des investissements publics non négligeables et ont un impact sur la population et le bâti. Le cas échéant, des manifestations récurrentes peuvent entrer dans ce cadre.
- Les « Retombées » désignent les conséquences prévues et imprévues d'une candidature à l'organisation d'une manifestation internationale et de l'accueil d'une telle manifestation.

II. RECOMMANDE que les Membres et non-Membres ayant adhéré à la présente Recommandation (ci-après les « Adhérents ») définissent et mettent en place un cadre pour démultiplier à chaque phase d'une manifestation internationale, et postérieurement, les effets bénéfiques économiques, sociaux et environnementaux qui en découlent au niveau local. Un tel cadre devrait permettre une gestion adéquate des conflits d'intérêts, et être calibré et personnalisé en fonction de la spécificité de la manifestation internationale, en s'adaptant à sa taille et à son échelle. À cet effet, les Adhérents devraient, en tant que de besoin :

Manifestations internationales : préparation de la candidature, candidature et planification

1. Répertorier le plus tôt possible les effets bénéfiques et les impacts escomptés sur le plan social, environnemental et économique de l'accueil d'une manifestation internationale de manière à fournir l'assise factuelle nécessaire pour encadrer la prise de décisions. En particulier, les Adhérents devraient :

- a. fixer des objectifs particuliers quant à l'intérêt public d'une manifestation dès lors que celle-ci bénéficie de fonds publics et s'engager à procéder à des évaluations pour que les retombées de la manifestation puissent être exploitées avant, pendant et après sa tenue ;
- b. veiller à ce que le recensement des effets bénéfiques et impacts repose sur des bases techniques éprouvées dans l'optique de prévenir les impacts négatifs ;
- c. veiller à ce que les coûts soient justifiés et correctement calibrés, et à ce qu'une démarche globale soit privilégiée afin de dégager le plus d'effets bénéfiques possible ;
- d. vérifier que le dossier de candidature à l'organisation d'une manifestation est en adéquation avec les objectifs stratégiques municipaux, régionaux et nationaux et qu'il a fait l'objet d'une évaluation de sa conformité technique ainsi que d'une procédure transparente de consultation des parties prenantes concernées.

2. Aligner la procédure de candidature sur les plans et stratégies de développement urbain et régional déjà existants à l'échelle d'une zone urbaine fonctionnelle, de sorte que les offres puissent réellement favoriser et servir la réalisation des objectifs de croissance et de développement sur le long terme à une échelle territoriale plus vaste, ainsi que le développement économique local à long terme, quelle que soit l'issue de la candidature.

3. Planifier les nouvelles infrastructures à déployer et les investissements à engager de manière à en tirer de la valeur, à régénérer les quartiers en déclin ou à en étendre les effets bénéfiques au-delà des frontières administratives, y compris pour des projets postérieurs à la manifestation et leurs organisateurs.

4. Évaluer l'impact environnemental de la candidature et établir des stratégies visant à développer des infrastructures vertes, à réutiliser ou recycler les matériaux, à éliminer les déchets alimentaires, à intégrer les énergies renouvelables et à mettre les transports publics en situation de réduire leur empreinte carbone afin de garantir la viabilité écologique de la manifestation.

5. Évaluer et examiner en amont les impératifs et implications des projets d'investissement dans les transports, en particulier du point de vue de la mobilité, afin de déterminer ce qui doit être mis en œuvre pour que la ville y réponde avec succès.

6. Élaborer des stratégies touristiques dédiées reposant sur des données factuelles, analysant la contribution potentielle d'une candidature aux stratégies touristiques locales, régionales ou nationales et à l'expansion structurelle de l'économie du tourisme, définissant les potentialités offertes par les investissements et permettant de gérer les flux de visiteurs.

7. Éviter de compliquer inutilement l'organisation d'événements et promouvoir une utilisation ciblée des fonds publics en vue de limiter le coût total des manifestations internationales.

Manifestations internationales : organisation et déroulement

1. Concevoir et mettre en œuvre des stratégies d'investissement axées sur les résultats, intégrant des objectifs d'action et des résultats clairement définis, tels que des procédures d'appel d'offres conçues de manière avisée, des chaînes d'approvisionnement transparentes, une réflexion continue sur les choix d'investissement en vue de leur amélioration, des échanges d'informations actifs et un processus d'apprentissage mutuel entre les parties prenantes aux investissements.

2. Optimiser les plans d'aménagement urbain, rural et infrastructurel en vigueur en tenant compte de l'usage des terrains et bâtiments aménagés postérieur à la manifestation, afin de les mettre en conformité avec les objectifs de l'action publique locale en tenant compte des caractéristiques et besoins du milieu local.

3. Concevoir et mettre en œuvre des stratégies en faveur de l'emploi et des compétences afin de favoriser la création d'emplois et d'étoffer le socle de compétences des résidents au niveau local. Les Adhérents devraient :

a. mettre à profit les emplois temporairement créés pour étoffer les compétences des travailleurs encore peu qualifiés et leur permettre de trouver par la suite un emploi de meilleure qualité, et contribuer ainsi à leur intégration dans la société et l'économie par un phénomène d'élévation conjoncturelle ;

b. permettre l'amélioration des compétences des travailleurs et secteurs d'activité locaux qui accompagnent la mise sur pied de manifestations internationales afin (i) de créer au sein des services en place une expertise spécialisée contribuant au transfert de connaissances au profit de manifestations futures, et (ii) de renforcer les capacités applicables à d'autres formes d'activité économique, pour favoriser le cas échéant des résultats plus durables en matière d'emploi ;

c. envisager, au moment de concevoir et de planifier de telles manifestations, de quelle manière elles peuvent soutenir l'égalité des sexes, l'inclusion des personnes en situation de handicap et une plus forte participation des groupes défavorisés au marché du travail.

4. Concevoir des programmes et des stratégies culturels en lien avec les manifestations internationales, propices à l'inclusivité et à la participation des populations et des sites d'accueil, afin de parvenir à une démarche intégrée.

5. Tenir compte des marchés de l'immobilier, une hausse des prix immobiliers étant à prévoir au cours des travaux de construction précédant une manifestation, et concilier les besoins des populations locales et les opportunités d'investissement pour optimiser les effets bénéfiques locaux.

6. Promouvoir la passation de marchés publics stratégiques comprenant des objectifs de durabilité en particulier par le recours à des clauses sociales et environnementales, de sorte que la population locale ait accès aux opportunités d'emploi et bénéficie de formations dans les secteurs concernés tels que la construction, l'hôtellerie, la restauration et la sécurité, et de manière à préserver l'environnement.

7. Consulter le secteur privé et les organismes d'aide aux entreprises et les associer à la conception de démarches stratégiques destinées à faciliter l'accès aux chaînes d'approvisionnement, à promouvoir l'investissement, à garantir le respect des droits des travailleurs et à créer des opportunités de développement économique et de création d'emplois au niveau local.

III. RECOMMANDE aux Adhérents d'évaluer la manifestation internationale afin d'apprécier son impact et ses retombées, y compris à terme, sur le développement et le bien-être des citoyens au niveau local. À cet effet, les Adhérents devraient, en tant que de besoin :

1. Procéder à une évaluation ex ante afin de disposer de données et d'informations précises sur le coût, les résultats et les impacts de la manifestation. Cette évaluation ex ante devrait :

- a. reposer sur une analyse coûts-avantages, ainsi que sur une analyse d'impact social et environnemental, sans oublier les coûts (ou la justification économique) du démantèlement d'installations ;
- b. être indépendante, ouverte, transparente et supervisée par l'autorité nationale compétente lorsque la candidature bénéficie de garanties publiques ;
- c. créer les conditions propices à une évaluation continue à chaque phase de la manifestation et ultérieurement.

2. Élaborer une stratégie d'évaluation qui :

- a. définit dès le départ les retombées escomptées, est assortie d'objectifs clairs et mesurables, et fixe les échéances diachroniques à respecter afin de mesurer et d'évaluer les impacts et les résultats (un an, cinq ans et dix ans après la manifestation) ;
- b. assure un examen indépendant et transparent de la candidature et du budget proposé, prenant en compte les risques connus et les plans d'atténuation des risques ;
- c. comporte des indicateurs permettant de mesurer les résultats atteints au regard d'un scénario économique prévisionnel et s'appliquant à l'ensemble des administrations responsables de l'éducation, la formation, l'emploi et l'aide sociale, ainsi qu'aux prestataires sur le terrain, afin d'assurer un suivi des mesures prises et des impacts dans tous les domaines de l'action publique et à différentes échelles géographiques ;
- d. repose sur des évaluations multicritères, des méta-analyses et des mesures de la valeur sociale créée incluant des données qualitatives, quantitatives et comparatives pour mesurer des résultats immatériels ;
- e. confie la réalisation d'évaluations indépendantes des impacts et des résultats aux organismes de supervision ou de tutelle compétents (offices statistiques nationaux, organismes chargés des comptes publics, réseaux d'administrations locales) ;
- f. prévoit le suivi des impacts des manifestations à court, moyen et long termes et évalue la conduite des évaluations à l'aide d'une analyse coûts-avantages ex post, et adopte des critères rigoureux permettant la comparaison de différents types de manifestations dans différentes zones géographiques pour suivre les dépenses publiques et l'impact à tous les niveaux ;
- g. veille à l'emploi de critères et d'une méthodologie systématiques pour les analyses coûts-avantages ex post et ex ante et les évaluations de l'impact environnemental ;
- h. met en place un cadre de gestion des risques à chaque phase de la manifestation ;
- i. définit des cadres permettant de suivre la rentabilité des investissements et l'influence générées à chaque phase de la manifestation.

IV. RECOMMANDE aux Adhérents de veiller à l'effectivité de la gouvernance multi-niveaux, de la coordination et des capacités à chaque phase d'une manifestation, et ultérieurement, afin d'en assurer le bon déroulement et les retombées. À cet effet, les Adhérents devraient, en tant que de besoin :

1. Définir, dès la phase de la candidature, le champ d'action et les compétences de l'ensemble des entités publiques concernées à tous les niveaux d'administration, et

suivre l'application de cette définition afin de l'ajuster comme il convient à chaque phase de la manifestation.

2. Dresser l'état des lieux des dispositifs et capacités de gouvernance permettant de superviser la manifestation et d'en assurer le bon déroulement, et le cas échéant créer de nouveaux mécanismes pour garantir la transparence et l'imputabilité des processus décisionnels, en y associant les secteurs public, privé et à but non lucratif.

3. Veiller à la bonne coordination des politiques et mesures engagées par l'ensemble des entités publiques concernées à tous les niveaux d'administration, par exemple par le biais d'un organe de coordination dédié, dans l'optique de renforcer l'efficacité et l'efficacité des investissements, des aménagements prévus et des stratégies en faveur de l'emploi local, ainsi que pour garantir la planification et le bon déroulement de la manifestation conformément au calendrier prévu.

4. Renforcer les compétences de direction au sein de l'administration et, le cas échéant, engager les investissements appropriés dans le personnel, les compétences et les infrastructures, et accorder l'attention nécessaire à l'efficacité de la gestion des ressources humaines ainsi qu'au développement des connaissances et des relations pour le bénéfice à long terme du milieu local.

5. Mettre en place les dispositifs de budgétisation et de financement requis pour chiffrer avec exactitude les candidatures et les investissements connexes, ainsi que pour prendre dûment en considération les coûts de fonctionnement et de maintenance sur le long terme, en phase avec le système de supervision publique existant. Cela suppose notamment que les partenariats public-privé, les entreprises publiques locales et tout élément de passif éventuel connexe soient traités comme il convient dans le budget.

6. Garantir la transparence et l'imputabilité par un processus de consultation inclusif et ouvert et la participation réelle des parties prenantes :

a. en assurant l'adhésion de multiples parties prenantes aux valeurs et principes fondamentaux de la manifestation et à ses processus d'accompagnement afin de susciter des retombées durables pour le milieu local ;

b. en soumettant à l'examen du public, au moment opportun et dans un souci de qualité, des données et informations sur les investissements et dépenses publics, concernant en particulier les coûts (matériels ou non) et les effets bénéfiques de la manifestation internationale considérée, ainsi que son impact sur l'économie, l'environnement et la cohésion sociale ;

c. en obtenant l'adhésion et l'engagement du milieu local à chaque phase de la manifestation, via par exemple l'utilisation de plateformes numériques, l'ouverture des données publiques, des contributions participatives et une veille citoyenne ;

d. en cherchant l'équilibre dans la prise en compte des avis des parties prenantes, et donc en s'employant à empêcher des groupes de défense d'intérêts particuliers d'exercer une influence disproportionnée.

V. RECOMMANDE aux Adhérents d'établir des relations de partenariat collaboratif étroites avec les organisateurs de la manifestation internationale, dans l'optique d'optimiser les conditions de réalisation des objectifs de développement local et national, ainsi que les transferts de connaissances, et de permettre l'atténuation des risques par toutes les parties. À cet effet, les Adhérents devraient, en tant que de besoin :

a. Nouer des relations avec les organisateurs de manifestations internationales de manière à relier étroitement les programmes de réforme plus larges et les objectifs de développement local et national ;

b. Définir et mettre en œuvre un cadre de responsabilités favorisant la comptabilité partagée et inter-organisationnelle des résultats obtenus de l'ensemble des partenaires en termes de développement ;

c. Définir et mettre en œuvre des mécanismes de contrôle budgétaire approuvés par l'ensemble des partenaires, robustes et correctement calibrés, susceptibles d'inverser la tendance inflationniste des coûts des manifestations internationales et d'optimiser les investissements financiers effectués en faveur du développement.

VI. INVITE le Secrétaire général à diffuser la présente Recommandation.

VII. INVITE les Adhérents à diffuser la présente Recommandation à tous les échelons de leur administration.

VIII. INVITE les non-Adhérents à prendre en considération la présente Recommandation et à y adhérer.

IX. CHARGE le Comité de direction du Programme d'action et de coopération concernant le développement économique et la création d'emplois au niveau local, en concertation avec les comités concernés de l'OCDE :

a. de servir de forum d'échange d'informations sur les expériences de mise en œuvre de la présente Recommandation ;

b. de définir conjointement, via un processus inclusif, une panoplie de mesures aidant les Adhérents à mettre en œuvre la présente Recommandation et fournissant le cadre nécessaire pour évaluer à tous les niveaux d'administration les effets bénéfiques et impacts économiques, sociaux et environnementaux des manifestations internationales ;

c. d'assurer le suivi de la mise en œuvre de la présente Recommandation et d'en faire rapport au Conseil dans les six ans suivant son adoption, puis, au besoin, à intervalles réguliers. ”

Références

Références OCDE

[OECD/LEGAL/0444](#) : Recommandation du Conseil sur les manifestations internationales et le développement local

[OECD/LEGAL/0443](#) : Recommandation du Conseil relative au Guide de l'OCDE sur le devoir de diligence pour une conduite responsable des entreprises

[OECD/LEGAL/0438](#) : Recommandation du Conseil sur le Gouvernement Ouvert

[OECD/LEGAL/0435](#) : Recommandation du Conseil sur l'intégrité publique

[OECD/LEGAL/0421](#) : Déclaration sur la lutte contre la corruption transnationale - vers une nouvelle ère de mise en œuvre

[OECD/LEGAL/0411](#) : Recommandation du Conseil sur les marchés publics

[OECD/LEGAL/0402](#) : Recommandation du Conseil sur l'investissement public efficace entre niveaux de gouvernement

[OECD/LEGAL/0392](#) : Recommandation du Conseil sur les Principes applicables à la gouvernance publique des partenariats public-privé

[OECD/LEGAL/0383](#) : Déclaration sur la probité, l'intégrité et la transparence dans la conduite des affaires et de la finance internationales

[OECD/LEGAL/0144](#) : Déclaration sur l'investissement international et les entreprises multinationales

[OECD \(2017\), Grands événements : des moteurs du tourisme](#)

[OECD \(2017\), Principles for Leveraging Local Benefits from Global Sporting Events](#)

[OECD \(2015\) High-level Principles for Integrity, Transparency and Effective Control of Major Events and Related Infrastructures](#)

[OECD \(2010\) Local Development Benefits from Staging Global Events: Achieving the Local Development Legacy from London 2012](#)

[OECD \(2008\) Local Development Benefits from Staging Global Events](#)

Autres références

Astana Expo 2017 (2019), "The EXPO Heritage/ After-exhibition Use", https://expo2017astana.com/fr/page_id=94

Austrian Olympic Committee, German Olympic Sports Confederation, Swedish Olympic Committee, Swiss Olympic Association (2014): <https://www.eventhosts.org/wp-content/themes/iaeh/lib/cpt/resources/download.php?id=820>

Barfoot and Thompson (2017), 2017 World Masters Games: Post-Event Report, International Association of Event Hosts, <http://www.eventhosts.org/resources/>

Birmingham 2022 (2019), <https://www.birmingham2022.com/>

BOP Consulting (2016), Edinburgh Festivals 2015 Impact Study, https://www.edinburghfestivalcity.com/assets/000/001/964/Edinburgh_Festivals_-_2015_Impact_Study_Final_Report_original.pdf?1469537463

Bureau International des Expositions (2020): <https://www.bie-paris.org/site/en/1998-lisbon>

Canadian Soccer Association, Mexican Football Association and United States Soccer Association (2018), United 2026 Bid Book, FIFA, <https://www.fifa.com/worldcup/news/2026-fifa-world-cup-bid-books-now-available>

City of Stockholm (2016), Eurovision Song Contest 2016: Host City Summary Report, International Association of Event Hosts, <http://www.eventhosts.org/resources/>

Comité international olympique (2019), « Olympic and Paralympic Games Guide on Sustainable Sourcing », CIO, Lausanne, Suisse, https://library.olympic.org/Default/detailstatic.aspx?RSC_BASE=SYRACUSE&RSC_DOCID=186083&TITLE=%2folympic-games-guide-on-sustainable-sourcing-international-olympic-committee&_lg=fr-FR

Comité international olympique (2019) : <https://www.olympic.org/fr/news/un-an-apres-la-vision-de-l-heritage-de-pyeongchang-2018-en-matiere-de-sites-prend-forme>

Comité international olympique (2014) : <https://www.olympic.org/fr/agenda-olympique-2020>

Cricket Network (2015) : <https://www.cricket.com.au/news/2015-cricket-world-cup-economic-impact-biggest-event-since-2000-olympics/2015-06-30>

Département des Bouches-du-Rhône, Provence Tourisme (2019), « Marseille-Provence 2013 », <https://www.myprovence.fr/marseille-provence-2013>

Eurocities (2015), "Culture for Cities and Regions: Derry-Londonderry: first UK City of Culture", <http://www.cultureforcitiesandregions.eu/culture/resources/Case-study-Derry-first-UK-City-of-Culture-WSWE-9Y2DPH#:~:text=In%202010%2C%20Derry%2DLondonderry%20made,economic%20benefits%20to%20the%20area>

European Commission (2019), "European Capitals of Culture", https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/actions/capitals-culture_en

European Commission (2014) : https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/sites/default/files/european-capitals-culture-evaluation-2014_en.pdf

eventIMPACTS <http://www.eventimpacts.com/> consulté le 1^{er} février 2019.

FIFA (2010) : <https://www.fifa.com/worldcup/news/new-era-transport-for-johannesburg-1257414>

Glasgow 2014 (2014), Glasgow 2014: XX Commonwealth Games Post-Games Report, International Association of Event Hosts, <http://www.eventhosts.org/resources/>

Gouvernement français (2018) : <https://www.gouvernement.fr/en/organisation-of-the-2024-olympic-and-paralympic-games>

Green Sports Alliance, UEFA, and WWF (2018), Playing for our Planet: How Sports Win from being Sustainable, International Association of Event Hosts, <http://www.eventhosts.org/resources/>

HM Government and Mayor of London (2016), Inspired by 2012: the Legacy from the Olympic and Paralympic and Paralympic Games, International Association of Event Hosts, <http://www.eventhosts.org/resources/>

Government of Queensland, (2019). Gold Coast 2018 Evaluation Report, Office of the Commonwealth Games, Department of Innovation, Tourism Industry, Australia.

Green Sports Alliance (2020) : <https://greensportsalliance.org/about/>

Homeless World Cup Foundation (nd) : <https://homelessworldcup.org/our-impact/>

Host Borough (2009) Convergence, Strategic Regeneration Framework: An Olympic and Paralympic legacy for the host boroughs.

International Association of Event Hosts (2018) : <https://www.eventhosts.org/resources/event-impact-standards/>

ISO 20121 (2020) : <https://www.iso.org/iso-20121-sustainable-events.html>

LA28 (2020) : <https://la28.org/>

LOCOG (2007) : https://library.olympic.org/Default/doc/SYRACUSE/47420/locog-sustainable-sourcing-code-london-organizing-committee-for-the-olympic-and-paralympic-games?_lg=en-GB#:~:text=Sustainable%20sourcing%20is%20the%20procurement,to%20the%20way%20we%20

[work.&text=Sustainability%20is%20one%20of%20several,we%20define%20value%20for%20money](#)

Los Angeles Metro Rail (2019), "Twenty-Eight by '28 Initiative",
<https://www.metro.net/projects/resources/28-by-2028/>

Ministry for the Environment of New Zealand (2010) :
<https://www.mfe.govt.nz/publications/sustainability/greener-events-guide-practical-guide-reducing-environmental-impact-of>

New Zealand Major Events (2020) : <https://www.majorevents.govt.nz/>

Novinite (2018), "Serbia, Greece, Bulgaria, Romania to Jointly Bid for Hosting Euro-2028 or World Cup-2030",
<https://www.novinite.com/articles/194110/Serbia%2C+Greece%2C+Bulgaria%2C+Romania+To+Jointly+Bid+For+Hosting+Euro-2028+Or+World+Cup-2030>

Office of the Commonwealth Games Department of Innovation, Tourism Industry Development and the Commonwealth Games (2018), GC2018 Visitor Study: Evaluation Report, International Association of Event Hosts, <http://www.eventhosts.org/resources/>

Paris 2024 (2020) : <https://www.paris2024.org/fr/vision/>

Portas Consulting (2018) : [Active Citizens Worldwide Annual Report](#)

Queen Elizabeth Olympic Park (2020) : <https://www.queenelizabetholympicpark.co.uk/our-story/transforming-east-london/east-works-jobs-skills-and-business-growth>

Quinn, B. (2010), "The European Capital Culture Initiative and Cultural Legacy: An Analysis of the Cultural Sector in the Aftermath of Cork 2005", Event Management, Vol. 13. Cognizant Comm. Corp., USA, pp. 249-264

Société du Grand Paris (2017), « Le nouveau métro, acteur des JO Paris 2024 », <https://www.societedugrandparis.fr/gpe/actualite/le-nouveau-metro-acteur-des-jo-paris-2024-380>

Tokyo 2020 (2020) : <https://tokyo2020.org/fr/>

UK Department for Digital, Culture, Media & Sport (2012) :
<https://www.gov.uk/government/publications/meta-evaluation-of-the-impacts-and-legacy-of-the-london-2012-olympic-games-and-paralympic-games-developing-methods-paper>

UN Women (2016) : <https://www.unwomen.org/fr/news/stories/2016/8/press-release-in-sport-and-for-gender-equality-one-win-leads-to-another>

Visit Scotland (2020) : <https://www.visitscotland.com/>

We Love Green (2019) : <https://www.welovegreen.fr/all-our-eco-friendly-actions-in-detail/?lang=en>

Programme d'action et de coopération concernant la
création d'emplois et le développement économique au niveau local (LEED)
Centre pour l'entrepreneuriat, les PME, les régions et les villes
www.oecd.org/cfe/leed

