



© Philippe Millereau

INTERVIEW

## « Démontrer les bienfaits de la pratique et valoriser l'impact social du sport »

MARIE BARSACQ  
DIRECTRICE EXÉCUTIVE  
« IMPACT & HÉRITAGE » DE PARIS 2024

*Présente dès la phase de candidature, Marie Barsacq, Directrice exécutive « Impact & Héritage » de Paris 2024, revient pour nous sur la genèse et les principales réalisations de la stratégie « Impact & Héritage » et porte un regard critique sur tout ce qui a été entrepris.*

### **Pouvez-vous nous expliquer la façon dont a été pensée la stratégie « Impact & Héritage » et comment elle a été intégrée au projet global des Jeux ?**

La volonté de positionner l'héritage des Jeux au même titre que les différentes célébrations et la valorisation du sport et de la France comme un enjeu majeur figure dans l'ADN du projet « Paris 2024 » depuis son origine. Il est en effet important de rappeler que la stratégie « Impact & Héritage » a été pensée dès la phase de candidature ce qui a permis de gagner beaucoup de temps une fois les Jeux attribués en 2017. Dès le premier jour de la phase d'organisation, la stratégie était ainsi déjà écrite et la démarche entreprise en phase de candidature avait permis de fédérer les acteurs et parties prenantes autour de cet

objectif commun. Il s'agit pour moi d'un élément primordial et différenciant de notre démarche. Dans le même ordre d'idée, la continuité de philosophie et des équipes entre la phase de candidature et la phase organisationnelle a probablement constitué un facteur clé permettant d'avancer vite et de concrétiser ce qui avait été imaginé en candidature. Outre cet engagement initial fort, le fait de faire valider et voter la stratégie en conseil d'administration, soit le plus haut niveau de la gouvernance de Paris 2024, dès janvier 2019 a permis de poser un cadre clair très en amont. Malgré les difficultés inhérentes à ce type de projet pluriannuel, nous avons réussi à ne jamais sortir de ce cadre commun dans lequel chacun a pu s'inscrire. Je pense également que le fait d'avoir fléchi un budget et constitué des équipes dédiées dès le départ a été essentiel dans ce long cheminement. Plus largement, le fait d'avoir inscrit nos travaux dans des cadres structurants, à l'image de ceux fixés par la Charte sociale signée dès 2019 par les principales organisations syndicales et patronales ou de l'accord signé avec le Yunus Centre, a constitué une boussole dans nos travaux.

Tout cela a permis de bâtir la stratégie et de la déployer efficacement depuis 2019.

### **Comment avez-vous travaillé avec votre écosystème pour bâtir cette stratégie mais aussi pour en assurer le déploiement ?**

Il est important de souligner que s'il s'agit de la stratégie « Impact & Héritage » de Paris 2024, il ne s'agit pas uniquement de la stratégie du Comité d'organisation seul. Cette stratégie a été bâtie collectivement et co-construite avec l'ensemble de nos parties prenantes. Le fait de les avoir à bord sur ce sujet dès la phase de candidature a été véritablement structurant car cela a permis de les aligner derrière cette ambition collective et d'avoir une grande implication de leur part. Le leg de certains programmes avait ainsi été imaginé dès le départ ce qui a permis d'embarquer et de responsabiliser toutes les parties prenantes qui n'étaient pas simplement spectatrices mais au contraire actrices de l'héritage des Jeux. Il y a eu une acculturation autour des programmes, un savoir-faire partagé entre les équipes de Paris 2024 et celles des parties prenantes. ●●●



●●● Cela nous a permis de tenir la distance dans le déploiement de la stratégie mais aussi d'assurer un certain nombre de cofinancements.

**Plusieurs autres parties prenantes – l'État ou la Ville de Paris par exemple – ont également bâti une stratégie d'héritage. Cela s'est-il fait de façon concertée et cohérente avec la stratégie de Paris 2024?**

Cela aurait pu être un risque en effet. Mais on a réussi à avancer les uns avec les autres et pas les uns à côté des autres. On s'est attaché à ce qu'il y ait beaucoup de complémentarité entre parties prenantes. Cela a nécessité une coordination importante avec beaucoup de réunions de travail et de suivi. Deux initiatives illustrent cette complémentarité d'après moi. Tout d'abord, la mise en place de l'outil de recensement des actions d'héritage (ORAH). Il s'agit d'un outil partagé entre la ville de Paris et le CNOSF pensé

tel quel dès le départ. Ensuite, le fonds de dotation Paris 2024. Les fédérations, les acteurs publics, le mouvement sportif ont tous été très associés. Cela a permis à chacun de déployer sa propre stratégie. Il y a eu des programmes co-financés qui étaient portés par chaque partie prenante s'intégrant dans un cadre global de l'héritage des Jeux.

**À ce stade, quelles sont pour vous les principales réussites impulsées ou mises en place au gré de la stratégie «Impact & Héritage» de Paris 2024?**

Il est difficile pour moi de véritablement choisir. Je vais donc citer quelques éléments sur chacun des deux axes de notre stratégie. Tout d'abord concernant l'axe 1 qui vise à livrer des Jeux responsables en étant notamment bénéfiques aux TPE-PME, aux acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) et à l'emploi. Nous avons pris des engagements très forts, matérialisés notam-

ment par l'accord avec le Yunus Centre et par la signature de la Charte sociale. Cela nous a permis d'engager un travail méthodique et régulier avec les parties prenantes, avec des études amont permettant de cerner les enjeux et de bâtir des programmes, un suivi régulier des évaluations chemin faisant. À ce stade, nos efforts semblent porter leurs fruits. Deux indicateurs permettent de l'illustrer : d'une part, 78 % de TPE-PME et de structures de l'ESS ont remporté les marchés de Paris 2024 ; d'autre part, les résultats obtenus à l'issue des forums « emplois » que nous mettons en place partout en France. Sur 30 000 postes proposés par Pôle Emploi, 22 000 ont déjà été couverts par des demandeurs d'emploi, et les recrutements continuent. Sur ce premier axe, nous avons enclenché une vraie dynamique. Paris 2024 a permis la mise en action de l'ensemble des acteurs. C'est une première belle réussite des Jeux.

Ensuite, sur l'axe 2 qui vise à bâtir un héritage social et environnemental, nous avons également quelques belles réalisations parmi lesquelles nos initiatives en matière d'éducation et de santé à travers la mise en place des 30 minutes d'activité physique à l'école (30'APQ), le dispositif des cours d'écoles actives et sportives, la mise en place de la semaine olympique et paralympique désormais solidement inscrite dans le calendrier de l'Éducation nationale. Et il est également difficile de ne pas citer le fonds de dotation Paris 2024. Pour la première fois une telle initiative a été prise en phase d'organisation des Jeux et pas uniquement à l'issue de leur tenue. Ce fonds de dotation permet de financer 1 100 projets partout



© pict rider

sur le territoire, afin de faire en sorte que les Jeux soient un acteur et un accélérateur de l'innovation sociale par le sport. Au-delà d'accompagner financièrement les acteurs, il a également une ambition de leg méthodologique en les formant à la valorisation et l'évaluation de leur impact social.

Beaucoup d'autres programmes et actions mériteraient d'être mis en lumière. Je vous renvoie d'ailleurs à la lecture du rapport intermédiaire d'évaluation de notre stratégie publié en novembre dernier<sup>1</sup> ou à celui concernant la livraison des Jeux publiés mi-mai.

### **À l'inverse, avez-vous des regrets ou le sentiment que vous auriez pu faire plus ou mieux sur certains aspects?**

Il faut rester humble et admettre que certaines choses auraient pu être mieux faites. Par exemple, faute de temps et d'organisation dédiée, nous n'avons pas réussi à embarquer suffisamment les sponsors sur ces enjeux d'innovation sociale par le sport. On aurait aimé sécuriser davantage le financement de certains de nos programmes phares avec de l'argent privé comme par exemple en développant les apports en mécénat sur le fonds de dotation.

### **Les Jeux seront bientôt derrière nous, que restera-t-il de la stratégie (actions, programmes) après les Jeux? N'y a-t-il pas un risque de voir tout ce qui a été mis en place s'arrêter?**

Le sujet du leg de nos programmes et de l'héritage au-delà des Jeux a fait partie de nos préoccupations permanentes. Un certain nombre de legs ont déjà eu lieu ou

sont déjà actés avec une passation qui est en train de s'opérer. Impulsé par Paris 2024, le programme des 30'APQ a ainsi déjà été repris en main par l'État. La SOP, le programme « Génération 2024 » et sa plateforme seront repris par le Comité national olympique et sportif français (CNOSF) avec le concours du Comité paralympique et sportif français et la collaboration du ministère de l'Éducation nationale. Les *job dating* sportifs « du stade vers l'emploi » seront repris par France Travail avec un budget sacralisé pour les années à venir au regard de leur réussite indéniable. Impact 2024 et le programme « 1, 2, 3, Nagez » visant à développer l'apprentissage du savoir-nager seront repris par l'Agence nationale du sport (avec un soutien confirmé d'EDF concernant « 1, 2, 3, Nagez »).

### **Que répondez-vous à ceux qui estiment que l'héritage n'est qu'un concept cosmétique servant uniquement à justifier les dépenses (notamment publiques) engagées pour accueillir et organiser les Jeux?**

Pour éviter cet écueil, nous avons mis en place différentes initiatives. En amont, nous avons travaillé avec des experts (issus du monde académique, des cabinets d'études spécialisés) afin d'affiner notre vision des choses et de nous fournir des éléments objectifs sur lesquels bâtir nos programmes. En aval ensuite avec la mise en place d'une véritable démarche évaluative de notre impact économique et social. Cela a donné lieu à différents rapports parmi lesquels la cartographie des emplois directement mobilisés par les Jeux, le rapport intermédiaire d'évaluation de novembre dernier mais

aussi par les collaborations développées avec l'OCDE ou notre contribution proactive aux études portées par d'autres parties prenantes comme l'État ou la ville de Paris. Ces différents travaux nous permettent de mettre aujourd'hui en évidence un impact à double niveau : au niveau national, certains programmes ayant une portée macro, mais aussi sur les territoires hôtes des Jeux notamment Paris, Marseille et bien entendu la Seine-Saint-Denis qui était un territoire véritablement prioritaire pour nous. Cette priorité s'apprécie par exemple sur la base des données du fonds de dotation : 20 % des projets soutenus sont développés en Seine-Saint-Denis pour un montant de près de 11 millions d'euros (premier territoire en termes de financement devant Paris).

### **Pour finir, quel serait d'après vous le plus bel héritage des Jeux?**

Cette question est difficile mais j'espère sincèrement que les Jeux auront permis d'implémenter une meilleure perception des bienfaits du sport en France et qu'ils permettront d'augmenter les investissements qui y seront réalisés à l'avenir. J'espère également que dans quelques années nous aurons une jeunesse plus sportive et une politique de santé publique qui mise davantage sur la prévention. Sur ce dernier plan, il s'agit d'un enjeu majeur qui nécessitera l'engagement de toutes les parties prenantes car il impose des investissements structurants dépassant largement le cadre du sport et des événements sportifs.

*Propos recueillis par Christophe Lepetit. ■*

1. <https://olympics.com/fr/paris-2024/nos-engagements/evaluer-notre-impact/mesure-de-limpact>.