

# JEUX OLYMPIQUES, INNOVATIONS SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES

Olivier Gilbert

Développeur d'emploi pour les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024



Olivier Gilbert a consacré une large partie de sa carrière à l'innovation dans les domaines environnemental et social. Au sein du bureau d'ingénieur conseil Setude, à l'époque où Brice Lalonde, nouveau Ministre de l'Environnement, donnait une forte impulsion à la préservation de la nature, il aide les collectivités territoriales à se doter de chartes d'environnement. Puis au sein du Groupe Veolia, leader mondial des services à l'environnement, il exerce des responsabilités variées, qui toutes incluent une large part d'innovations environnementales et sociales : Directeur du service d'assainissement des Hauts de Seine ; Directeur Assainissement de Tanger et Tétouan, où il pilote notamment le programme d'accès à l'eau des personnes défavorisées ; Directeur Développement Durable Afrique - Moyen-Orient Inde de Veolia Eau ; et enfin, Délégué aux innovations sociétales du Groupe Veolia. En 2014, il crée sa société de conseil *Réponse Sociétale*, spécialisée dans l'innovation sociétale et dans l'inclusion. De 2018 à 2020, il est Directeur Exécutif du Campus Durable euro-africain. Puis en 2020, il est entré au ministère du Travail en tant que Développeur d'emploi pour les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, intervenant sur la région Ile-de-France tout en étant basé auprès du Préfet de Seine-Saint-Denis.

C'est son parcours d'innovateur social qui a amené Olivier Gilbert à être nommé en 2020 Développeur d'emploi pour les Jeux Olympiques et Paralympiques, qui se dérouleront de juillet à septembre 2024 à Paris. Intervenant prioritairement en Seine-Saint-Denis, il identifie, impulse et coordonne les actions à mettre en œuvre, pour atteindre l'engagement pris par le gouvernement français en vue de créer et soutenir les emplois locaux lors de la préparation de ces Jeux. Des Jeux que les autorités françaises ont voulu verts, mais aussi inclusifs et sociaux. De nombreuses épreuves sportives auront lieu dans le département de Seine-Saint-Denis, un département marqué par la précarité et un taux de chômage élevé. Développer les emplois est une priorité dans ce territoire ; cela ne peut se faire de manière classique, mais exige d'innover. Et justement, les Jeux Olympiques, par l'ampleur de la mobilisation que requiert leur préparation, par les délais stricts qu'ils imposent, permettent de faire sauter certains des obstacles qui freinent ou bloquent l'innovation sociale et environnementale.

## Pouvez-vous nous détailler vos missions ?

**Olivier Gilbert :** Mes missions sont de suivre et de coordonner les engagements pris en matière de création d'emploi, d'insertion et de formation pour les habitants des territoires concernés par la construction des infrastructures et le déroulement des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, en particulier dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville. Ces engagements avaient été souscrits lors de la présentation, au Comité International Olympique, de la candidature de Paris pour organiser les Jeux 2024.

Le territoire de Seine-Saint-Denis hébergera la majorité des compétitions sportives de ces Jeux. S'il y a peu d'infrastructures nouvelles à édifier *ex nihilo* comme le Centre Aquatique Olympique de la ZAC de la Plaine Saulnier, en revanche, beaucoup d'équipements sportifs, qui serviront à l'entraînement des sportifs durant les Jeux Olympiques – puis seront transmis aux communes à l'issue des Jeux – doivent être réhabilités ou modernisés. C'est aussi sur ce département que sont actuellement en train d'être bâtis le village des athlètes et le village des médias. Réparti sur les 3 communes de Saint-Denis, Saint-Ouen-Sur-Seine et l'Île-Saint-Denis, le premier village accueillera 14 500 athlètes et entraîneurs pendant les Jeux Olympiques, puis 9 000 athlètes et accompagnateurs pendant les Jeux Paralympiques. Quant au village des médias, il se situe sur la commune de Dugny, à côté du centre d'exposition Paris-Le Bourget et c'est à partir de lui que quelques 1 300 journalistes et techniciens communiqueront avec le monde entier.

Le gouvernement français a pour objectif que ces Jeux s'accompagnent de retombées sociales importantes, en particulier en termes d'emplois et en particulier dans ce territoire qui cumule les défis. Créer des emplois, notamment pour les personnes qui en sont éloignées, est aussi un objectif majeur pour les collectivités de Seine-Saint-Denis, les associations d'insertion, les acteurs économiques locaux, qui sont confrontés à une réalité sociale difficile mais néanmoins riche de potentiel. En 2019, le Préfet de Seine-Saint-Denis, avec l'accord du Délégué Interministériel en charge de superviser l'organisation des Jeux de Paris 2024, Jean Castex, ainsi que de l'accord du Premier Ministre Edouard Philippe, a souhaité qu'une personne expérimentée dans ce domaine travaille à 100 % sur ce sujet, pour susciter de nouvelles idées et approches, mais aussi pour coordonner les initiatives d'une vaste cohorte d'organisations, de façon à ce que leurs initiatives se renforcent les unes les autres et créent le maximum d'emplois : les pouvoirs publics, bien sûr, et les administrations décentralisées, Pôle Emploi, les établissements publics territoriaux (il y en a 4 en Seine-Saint-Denis), les communes, les associations, les entreprises implantées sur ce bassin de vie..., le tout en lien étroit avec les autres départements de la Région Île-de-France et avec la région elle-même. A cause de la pandémie de coronavirus et du confinement qu'elle a entraîné, ma mission a effectivement débuté qu'en septembre 2020.

## Qu'est ce qui vous a prédisposé dans votre parcours à cette mission atypique ?

**O.G.** : Afin de tenir l'engagement pris par l'Etat français, l'enjeu principal, aux yeux des autorités, était l'innovation. C'est pourquoi la mission qui m'a été confiée est autant une mission de coordination que d'innovation. Les approches originales et pragmatiques développées par Veolia en Seine-Saint-Denis pour maintenir l'accès aux services essentiels à des populations en situation de précarité, tout comme celles développées au Maroc dans les quartiers périphériques de Rabat, Tanger et Tétouan, ont, je pense, joué à l'époque dans la décision de me retenir parmi les différents candidats pour ce poste.

Le fait de connaître à la fois les collectivités, les entreprises et les associations, tout comme l'agilité et la capacité à créer et animer des partenariats afin de créer avec les acteurs publics et privés concernés, de la valeur ajoutée sociale, ce qui implique de l'innovation collective, étaient recherchées pour ce poste. En ce sens, ce que j'avais contribué à réaliser dans le cadre de partenariats publics-privés-associations, dans les banlieues françaises, ou encore au Maroc, en Inde ou au Niger, en faveur de l'accès aux services essentiels, au sein de Veolia, un Groupe dans lequel j'avais travaillé douze ans, et qui est reconnu comme un vecteur d'innovation, m'a été très utile.

*Il faut innover pour constituer à chaque fois le bon rassemblement d'acteurs, il faut innover dans la méthode de travail, dans l'animation, dans l'expérimentation, dans l'accompagnement*

ont la possibilité, voire le devoir, d'innover grâce aux Jeux. La principale innovation se décline en termes de partenariat. Je dirais : « *une fois de plus, le partenariat* ». Cela peut paraître banal, mais ne l'est pas. Créer des partenariats efficaces, dans des délais tendus, entre différents acteurs qui possèdent leur logique propre, qui se connaissent mais n'ont pas forcément partagé la conduite d'un même projet, est loin d'être simple, surtout sur un sujet important que les Jeux Olympiques. Il faut innover pour constituer à chaque fois le bon rassemblement d'acteurs, il faut innover dans la méthode de travail, dans l'animation, dans l'expérimentation, dans l'accompagnement.

Grâce au Préfet de Seine-Saint-Denis et à la Préfète pour l'Égalité des Chances, qui est ensuite devenue Directrice de l'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine (ANRU), un *Comité insertion et emploi* pour les Jeux Olympiques a été créé. Ce Comité se rencontrait tous les 3 mois et réunissait tous les acteurs concernés, qu'ils soient publics, privés ou associatifs. Cela a engendré une forte dynamique réellement constructive. Chacun avait des idées, mais grâce à ce comité coprésidé par la préfecture et le conseil départemental nous avons pu dialoguer tous ensemble, échanger, faire converger les différents projets, retenir les meilleures solutions et nous doter d'un plan d'action.

La deuxième innovation a consisté à « faire ensemble », à monter et gérer ensemble dans le cadre d'un plan d'action dénommé Emploi JOP de Seine-Saint-Denis, des processus d'accès à la formation et à l'emploi, via l'insertion ou la voie classique, plus rapides, plus clair, et donc plus efficaces, mêlant les acteurs des différentes institutions, chacun, quelque-soit son service, étant à la fois promoteur et acteur des processus. Cette innovation organisationnelle a été reprise ailleurs et fera certainement partie de l'héritage laissé localement par les Jeux.

Je vous donne un exemple concret. Nous avons rassemblé les entreprises de BTP pour les informer que nous avons mis en place une organisation spécifique pour les aider à recruter du personnel pour les travaux préparatoires aux Jeux Olympiques.

Cette organisation, dénommée aussi « *Emploi JOP 93* », regroupait la préfecture, Pôle Emploi, la Direction Régionale et Interdépartementale de l'Economie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités (DRIEETS), les collectivités, les missions locales d'insertion, les associations de quartier... Les entreprises du BTP se sont rendu compte que l'Etat avait institué une structure sur mesure pour répondre à leurs immenses besoins de main-d'œuvre. En pratique, nous avons organisé, chantier par chantier, un duo composé d'un facilitateur d'insertion dépendant des collectivités (leur rôle est d'aider les entreprises à faire de l'insertion qui ait du sens par rapport au territoire où elles interviennent) et un responsable de Pôle Emploi. Pôle Emploi a accepté que ce soit l'agence la plus proche du chantier qui suive ce dossier, ce qui était une nouveauté et qui s'est révélée très efficace. Le responsable de Pôle Emploi, quand il reçoit un profil, travaille avec le facilitateur d'insertion du chantier. Ce binôme est l'interlocuteur unique de toutes les entreprises qui vont intervenir sur ce chantier jusqu'en 2024 : l'entreprise mandataire et tous ses sous-traitants, y compris ceux relatifs à la sécurité ou la restauration. Ces binômes suivent les chantiers durant la phase de préparation des Jeux, donc jusqu'en 2024, mais également après les Jeux, en 2025, lorsqu'il faudra reconverter certains équipements.

## Quelles innovations ont été mises en œuvre pour la préparation des Jeux Olympiques ?

**O.G.** : Cet évènement mondial est un puissant catalyseur de créativité. Ainsi, l'ensemble des services publics, ceux de l'Etat comme ceux des collectivités, et aussi les acteurs privés,

Les emplois mobilisés par les Jeux de 2024 concernent d'abord leur préparation : il s'agit surtout de travaux de réhabilitation ou de construction d'infrastructures, travaux pilotés par la SOLIDEO, société créée par l'Etat pour construire ou réhabiliter les équipements olympiques. Ils concernent ensuite la gestion des Jeux Olympiques relevant du Comité d'Organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques (le COJOP) : sont alors concernés des emplois de service, tels que la sécurité, la restauration, l'hôtellerie, la propreté et la gestion des déchets, la logistique, les transports. Rien de mieux que quelques chiffres pour illustrer l'ampleur des services à fournir : les Jeux Olympiques réuniront 15 000 athlètes de 200 pays, 20 000 journalistes accrédités et devraient mobiliser 150 000 emplois et 45 000 volontaires. Lors des Jeux, il faudra servir au total 13 millions de repas pour les sportifs, les accompagnateurs, les spectateurs... (dont 60 000 repas par jour dans le village Olympique). Près de 13 millions de billets seront vendus. 100 000 heures d'émissions télévisées seront produites ; elles seront regardées par 3 à 4 milliards de personnes dans le monde.

Sur le territoire de la Seine-Saint-Denis, depuis 2020, grâce à l'organisation Emploi JOP 93 mise en place, lorsque les entreprises attributaires des marchés olympiques de la SOLIDEO et du COJOP recrutent du personnel, elles le font en général d'abord localement, dans les quartiers prioritaires. Mais, surtout depuis les confinements liés au COVID, certains métiers sont soumis à une si forte tension, que la recherche de candidats a été élargie aux départements voisins, à toute la Région Ile-de-France et même à la France entière. C'est le cas des métiers de la sécurité, qui doivent recruter 22 000 personnes pour l'Ile-de-France. Cela étant, la restauration, l'hôtellerie, la logistique et la plupart des autres métiers de service sont aussi concernés par cette tension.

*Cette approche environnementale a changé [les] méthodes de travail [du personnel], mais aussi le regard qu'il portait sur leur emploi et sur la dignité associée à celui-ci. Ils ont pris goût à ces nouvelles manières de procéder et cela a relevé à leurs yeux la valeur de leur travail*

## Et au plan environnemental, quelles sont les innovations ?

**O.G. :** Les Jeux de Paris 2024 sont environnementaux. En plus de l'innovation sociale, l'innovation environnementale est donc très importante et les deux grands acteurs olympiques que sont la SOLIDEO et le COJOP ont à cœur de les respecter. Inutile de vous dire que ces aspects sont suivis de près par le délégué interministériel aux Jeux Olympiques et Paralympiques (le DIJOP) qui en rend compte au plus haut niveau de l'Etat. Ces jeux seront en effet les premiers à respecter l'accord de Paris sur le climat, qui a été conclu, ici même en Seine-Saint-Denis, lors de la COP 21 de 2015. L'objectif visé par les organisateurs est d'émettre, lors des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris, deux fois moins de gaz à effet de serre que la moyenne des Jeux de Londres en 2012 et de Rio en 2016. Soit un budget carbone de 1,6 million de tonnes équivalent CO<sub>2</sub>. Environ un tiers des émissions proviendra du transport des sportifs et des spectateurs, un autre tiers des constructions, et le dernier tiers de l'énergie, de la restauration, de l'hébergement, du numérique...

Pour respecter cet objectif ambitieux, il est nécessaire d'innover. 95 % des infrastructures des Jeux existant déjà ou étant temporaires, cela limite les rejets de gaz à effet de serre

durant la phase de construction. Les nouveaux équipements et bâtiments sont tous de haute qualité environnementale : les méthodes de construction et les matériaux utilisés diminuent de 30 % les émissions de carbone. La priorité a été donnée au bois dans les immeubles du village olympique, de façon à abaisser les émissions de gaz à effet de serre. A tous points de vue, la qualité environnementale de ce qui est construit est très élevée : gestion de l'énergie, recyclage des déchets, neutralité carbone, économie de ressources rares... En matière de restauration, l'objectif est de diviser par deux l'empreinte carbone d'un repas par rapport au repas moyen français. Enfin, il est prévu de compenser avec des projets de reforestation certifiés, en France et à l'international, le million et demi de tonnes de carbone qui sera rejeté.

Mais d'autres innovations contribuent à rendre ces Jeux verts. Le village des médias sera une cité-jardin ultra-moderne, en connexion directe avec le Parc Georges Valbon, qui est le troisième plus grand parc d'Ile-de-France. De son côté, le village des athlètes deviendra un écoquartier, une fois les Jeux terminés. Autre innovation, la baignade dans la Seine redeviendra possible après plus d'un siècle d'interdiction ! L'arrêté préfectoral prohibant la baignade en Seine remonte en effet à 1923. L'Etat, l'Agence de l'Eau Seine-Normandie et les collectivités

locales ont mobilisé un milliard et demi d'euros pour restaurer la qualité des eaux de Seine et les rendre compatibles avec la baignade. Il a fallu effectuer des diagnostics de raccordement des eaux usées et des eaux pluviales sur plusieurs dizaines de milliers de maisons, co-propriétés, industries, puis faire les travaux correctifs. Il a aussi été nécessaire de renforcer les systèmes de traitement des stations d'épuration, pour qu'elles puissent absorber et dépolluer les eaux pluviales qui s'y déversent lors des pluies et des orages. Il a donc fallu recruter et former du personnel pour réaliser ces diagnostics et ces travaux. Ainsi, le social a rejoint l'environnemental.

Les facilitateurs d'insertion et le personnel de Pôle Emploi engagés dans le plan d'action

Emploi JOP 93 ont dû faire face à des demandes particulières sur la qualité environnementale des chantiers et des constructions. Cela les a conduits à devenir en quelque sorte des spécialistes de ces sujets environnementaux, à organiser des formations, à travailler avec des associations d'insertion ciblant les métiers de l'écologie. De nombreux bureaux d'études spécialisés dans l'environnement sont également intervenus. Grâce à ces Jeux, l'environnement est davantage entré dans la recherche de l'emploi et dans l'insertion.

## Quels enseignements tirez-vous de votre expérience pour mieux développer l'innovation sociale et environnementale ?

**O.G. :** Le premier, et de loin le plus important, est de se servir d'un grand événement pour bousculer les obstacles à l'innovation. Une spécificité des Jeux de Paris 2024, c'est le gigantesque coup de projecteur donné au territoire qui va les accueillir. C'est ce qui a permis d'instaurer une dynamique capable d'expérimenter, inventer, créer. Alors qu'innover exige souvent du temps, « l'effet olympique » nous a permis de faire des choses inédites, du moins pour beaucoup d'acteurs locaux, et de le faire vite.





Emmanuel Macron, Président, et Elisabeth Borne, Première Ministre, en visite des chantiers de travaux pour les Jeux Olympiques 2024 - Seine St Denis (oct 2021).

En matière d'emplois et d'insertion, tous les acteurs de Seine-Saint-Denis reconnaissent l'apport de l'Etat en tant que coordinateur pour la préparation des Jeux Olympiques. Cet « *effet olympique* » tire vers le haut les actions des collectivités, des services publics, des associations et des entreprises, il les pousse à sortir des sentiers battus, à inventer, pour atteindre une haute qualité sociale et environnementale. En d'autres termes, il nous a fait bénéficier d'un droit à l'innovation et l'expérimentation réel, vraiment effectif. Et c'est cela qui a été décisif pour promouvoir la question de l'emploi dans les Jeux, pour fonctionner de façon collégiale, pour tenir des délais courts, devenus très courts dans le contexte du COVID et des confinements.

Deuxième enseignement, ne pas avoir peur de la transversalité, de réunir un maximum d'acteurs, de marier les expertises : techniques, juridiques, économiques, en communication... Innover, c'est d'abord monter et entretenir des partenariats, c'est travailler les uns avec les autres dans des tiers lieux qui servent d'incubateur, c'est écouter, dialoguer, communiquer en permanence. Si la préparation des Jeux Olympiques semble réussir, c'est parce qu'elle a été conduite de façon inter-service, inter-institution, inter-secteur (entre les secteurs publics, privés, associatifs). L'innovation est à la fois sociale, technologique, contractuelle, organisationnelle... Dans les territoires où une large partie de la population est défavorisée comme celui de Seine-Saint-Denis, il ne faut pas hésiter à faire appel à des sociologues pour mieux entrer en relation avec les habitants, mieux les comprendre et mieux travailler avec eux. Il faut de plus travailler en lien avec les élus locaux, les acteurs de terrain qu'ils soient sportifs, associatifs, de l'éducation etc. car c'est sur le terrain que se vérifient les résultats concrets...

Autre enseignement, penser un projet, dès son début, dans une optique d'économie circulaire. Les Jeux ont été conçus de façon économe, en utilisant au maximum les infrastructures existantes, ce qui exigeait de les réhabiliter en profondeur, plutôt que d'en construire de nouvelles.

Enfin, et cela ne vous surprendra guère, il est essentiel d'avoir un portage politique fort, capable d'organiser la collégialité, de mobiliser l'administration pour qu'elle soit active et soutienne elle aussi le projet, de changer les méthodes de travail, de faire « *bouger les acteurs* » pour qu'ils sortent de leurs habitudes, de leurs silos, de leurs routines, et, aussi, pour arbitrer. Il faut également une vision ambitieuse, attractive, collective. Sans oublier la rigueur, afin que le travail en partenariat soit efficace.

## Comment voyez-vous la transformation écologique ?

**O.G. :** La transformation écologique est aussi sociale. Elle redonne leurs lettres de noblesse à des métiers parfois peu considérés, par exemple dans la collecte et le tri des déchets, alors qu'ils sont essentiels pour décarboner, économiser les ressources rares, préserver la nature...

Au cours de la préparation des Jeux Olympiques, le personnel qui a travaillé à la réhabilitation de certaines infrastructures existantes en Seine-Saint-Denis a été formé spécialement pour démonter les huisseries, les vitres, la plomberie... en sorte qu'elles puissent être réemployées ou recyclées. Cette approche environnementale a changé leurs méthodes de travail, mais aussi le regard qu'il portait sur leur emploi et sur la dignité associée à celui-ci. Ils ont pris goût à ces nouvelles manières de procéder et cela a relevé à leurs yeux la valeur de leur travail. Cela a été notamment le cas lors du démontage de l'ancien Hôtel Ibis avec l'appui de l'association d'insertion Réavie, qui forme des personnes en insertion aux métiers du réemploi, de la réutilisation et du recyclage. Tous ces beaux métiers méritent d'être présentés sous leurs facettes écologiques et sociétales. Les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris contribuent à démontrer l'intérêt et la valeur ajoutée de ces emplois.