

Exemplaire n°

RAPPORT
ETUDE SUR LE VOLONTARIAT, LE MECENAT DE COMPETENCES
ET LE MENTORAT A LA VILLE DE PARIS

- Septembre 2022 -

N° 21-23

Rapporteurs :

[.....], inspecteur général

[.....], auditeur

[.....], auditeur

Précédents rapports sur un sujet voisin
Rapport IGVP N° 17-06-01 : Évaluation de la place des Parisiens dans les politiques de lutte contre la grande exclusion à Paris - Mai 2018
Rapport d'étude de l'Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation populaire (INJEP) : Expériences de mécénat de compétences en association : une forme particulière d'engagement ? - Octobre 2020

SOMMAIRE

NOTE DE SYNTHÈSE	3
INTRODUCTION	7
1. DU VOLONTARIAT DES COLLABORATEURS À L'ENGAGEMENT CITOYEN	11
1.1. Une typologie du volontariat adaptée à la situation de la Ville	11
1.1.1. Le volontariat interne et planifié	11
1.1.2. Le volontariat interne en situation de crise	14
1.1.3. Le volontariat externe ou mécénat de compétences	24
1.1.4. Les mentorats interne et externe	25
1.1.5. Mécénat de compétences, mentorat et économie numérique	27
1.1.6. Volontariat et bénévolat : une frontière floue qui dépend du degré d'implication des employeurs	29
1.1.7. Engagement citoyen et actions solidaires : les volontaires de Paris et le service civique.	30
1.2. Un contexte évolutif dans lequel la Ville doit se positionner	37
1.2.1. Une loi récente ouvre le mécénat de compétences aux collectivités publiques.....	37
1.2.2. L'État est présent à la fois sur le mentorat et l'engagement citoyen	39
1.2.2.1 Le mentorat : le Plan « 1 jeune, 1 mentor ».....	39
1.2.3. Dans ce contexte favorable, les entreprises multiplient les initiatives et certaines collectivités publiques ont déjà sauté le pas	42
1.2.4. Les associations doivent s'adapter à ce nouveau contexte marqué par une évolution des formes d'engagement et des dispositifs sur lesquels elles peuvent s'appuyer	45
2. LE VOLONTARIAT À LA VILLE : UNE PRATIQUE RENOUVELÉE À L'OCCASION DE LA CRISE SANITAIRE	47
2.1. Le recours au volontariat a contribué efficacement à la mobilisation de la collectivité parisienne face à la crise sanitaire	47
2.1.1. Les volontaires ont renforcé les structures opérationnelles et les cellules de gestion administrative.....	47
2.1.2. Tant les directions que les volontaires reconnaissent le côté très positif de leur expérience	48
2.2. Un recours au volontariat qui a cependant atteint ses limites.....	49
2.2.1. Un dispositif de volontariat inégalement ancré selon les directions.....	49
2.2.2. Un essoufflement du volontariat au regard de la durée de la crise	50
2.2.3. La reconnaissance des agents n'a pas été suffisamment marquée	52
2.3. Le volontariat doit donc être organisé et planifié afin d'être pleinement opérationnel lors du déclenchement des futures crises ou des pics d'activité.....	53
2.3.1. Réaliser l'adéquation des compétences des agents volontaires aux postes proposés par la création d'une réserve dédiée	53
2.3.2. Définir au niveau de chaque direction les fonctions essentielles dont les effectifs doivent être impérativement maintenus, y compris en temps de crise	54
2.3.3. Créer au niveau central une unité de pilotage du volontariat	55
2.3.4. Améliorer l'efficacité des appels à volontariat en termes de communication	56
3. LE VOLONTARIAT DES AGENTS À L'ÉPREUVE DE L'AMÉLIORATION DES COMPÉTENCES.....	57
3.1. Le mécénat de compétences doit être adapté aux enjeux de la collectivité parisienne	57

3.1.1.	A la différence d'entreprises soucieuses d'améliorer leur responsabilité sociale, l'enjeu majeur pour la Ville de Paris sera de soutenir le réseau associatif et de répondre à une attente de ses agents	57
3.1.2.	La Ville doit offrir un cadre clair à ses agents	58
3.1.3.	Le mécénat de compétences revêt un triple intérêt pour la Ville	66
3.2.	Les autorités municipales devront se prononcer sur le type de mentorat que la Ville entend mettre en œuvre.....	69
3.2.1.	Le plan « Un jeune un mentor » rejoint les compétences et les ambitions de la Ville.....	69
3.2.2.	Mentorat et tutorat : une frontière à clarifier	71
3.2.3.	Le mentorat : une technique qui peut contribuer à l'amélioration des pratiques managériales.	75
3.2.4.	Le mentorat peut faire partie des actions solidaires proposées aux agents	75
4.	L'ENGAGEMENT CITOYEN AU SERVICE DES POLITIQUES PUBLIQUES	77
4.1.	Face au besoin d'engagement citoyen qui s'est manifesté au niveau national, une plateforme civique a été créée	77
4.2.	La Ville a su développer ses propres initiatives mais elle doit encore les consolider	78
5.	LES RECOMMANDATIONS.....	82
5.1.	Le volontariat des agents	82
5.2.	Le mécénat de compétences	84
5.3.	Le mentorat	86
5.4.	L'engagement citoyen	88
	LISTE DES RECOMMANDATIONS	89
	LISTE DES ANNEXES	90

NOTE DE SYNTHÈSE

Le bilan du volontariat à la Ville auquel il a été procédé permet de tirer plusieurs enseignements majeurs :

1- Le volontariat interne et planifié fonctionne sans difficulté notable.

Il correspond à une tradition ancienne selon laquelle la Ville fait régulièrement appel à des agents volontaires pour faire face à des événements ou des campagnes récurrentes qui nécessitent que les services qui en ont la charge bénéficient d'un renfort temporaire de personnels. Ces événements bien connus des services sont intégrés à leur plan de charge et se déroulent selon un protocole prévu de longue date.

C'est le *plan canicule* qui prend effet chaque année au premier juin et relève du service des politiques de prévention à la DRH. Les agents volontaires sont sollicités pour venir renforcer les moyens des services mobilisables au profit des Parisiens les plus vulnérables.

C'est la *Nuit de la solidarité* organisée tous les ans fin janvier depuis 2018 par le CASVP au cours de laquelle les volontaires, qu'ils soient de la Ville ou simples bénévoles, sillonnent Paris pour aller à la rencontre des personnes privées d'hébergement afin de mieux connaître leurs besoins et leur nombre.

D'autres actions de volontariat interne de moindre ampleur peuvent enfin être mentionnées : les collectes des banques alimentaires organisées en lien avec les mairies d'arrondissement, le plan d'urgence hivernal qui organise l'accueil des sans-abris dans les gymnases, le recensement de la population effectué chaque année avec l'appui de la DDCT...

2- Le volontariat de crise, à l'occasion de la pandémie, a pris une ampleur inédite, mais le dispositif a atteint ses limites

L'appel à la mobilisation, adressé en tout début de crise aux agents a rencontré un indéniable succès puisque, sur les 59 000 agents concernés, 2400 se sont déclarés volontaires, soit 4 % des effectifs.

Face à cet afflux de demandes, la Ville a dû procéder à une sélection drastique, puisqu'en définitive, 600 agents seulement sont venus prêter main forte à leurs collègues. Il s'agissait, dans un premier temps, de pourvoir aux besoins en personnel pour faire face aux absences et aux défections et assurer la continuité des missions prioritaires. Au plus fort de la crise, près de 300 agents sont venus renforcer les équipes du CASVP dans les EHPAD, dans les centres d'hébergement ou au domicile des personnes âgées. 150 volontaires ont travaillé dans les établissements d'aide sociale à l'enfance. 120 téléopérateurs ont maintenu le contact avec les personnes isolées ou orienté les demandes d'accès aux services publics.

Les volontaires ont également participé à la mise en place de services nouveaux auprès de la population et rendus nécessaires par la crise sanitaire elle-même.

Des équipes de dépistage du Covid-19 se sont constituées sous l'égide de la DASES opérant dans plus de 300 sites. Près de 17 000 personnes ont été testées, dont 1400 ont été déclarées positives, contribuant ainsi à rassurer les personnels et à briser les chaînes de contamination.

Le volontariat a également été fortement sollicité pour mettre sur pied les centres de vaccination qui dépendaient de la Ville à partir de janvier 2021, soit une quinzaine sur les 29 centres ambulatoires situés sur le territoire parisien. La Ville a fourni les 200 agents

administratifs nécessaires pour faire fonctionner les centres relevant de sa responsabilité, le personnel médical étant recruté par l'ARS. 80 à 100 personnes ont été ainsi affectées chaque semaine par le service de gestion de crise (SGC) pour assurer la continuité du service opérationnel. Le volontariat a été indispensable au fonctionnement des centres jusqu'à ce qu'il soit fait appel à 200 vacataires pour assurer la relève, à partir de l'été 2021.

Le dispositif a cependant atteint ses limites. La durée exceptionnellement longue de la crise n'a pas permis de maintenir intacte la mobilisation des débuts, alors que les volontaires étaient de nouveau sollicités par leur direction d'origine pendant les périodes de déconfinement.

Les réaffectations de moyens humains n'ont pas été suffisamment encouragées, notamment pendant les périodes de fermeture de certains équipements, ou vis-à-vis de services qui n'étaient pas en contact direct avec la population, pour être réorientés au profit des services considérés comme prioritaires.

La reconnaissance des collaborateurs volontaires n'a pas été marquée autant qu'elle l'aurait dû, tant par les autorités municipales que par les directions dont ils étaient issus.

Enfin, le manque d'informations précises sur les compétences des agents volontaires n'a pas permis de constituer un vivier directement opérationnel dans lequel puiser en fonction de l'évolution de la crise et des nouveaux besoins qui se faisaient jour.

3- Le volontariat externe, comme le mécénat de compétences ou certains types de mentorat, qui connaît un essor notable dans le secteur privé, doit être adapté aux enjeux de la Ville.

Le contexte actuel est évolutif et invite la Ville à se positionner sur un certain nombre de sujets nouveaux pour elle.

Une loi récente ouvre le mécénat de compétences aux collectivités publiques qui le souhaitent. La loi dite « 3DS » du 21 février 2022 prévoit, en effet, dans son article 209, à titre expérimental pour une durée de cinq années, l'élargissement de la mise à disposition de fonctionnaires de l'État ou de certains fonctionnaires territoriaux auprès d'organisations d'intérêt général, d'associations ou de fondations reconnues d'utilité publique afin de pratiquer le mécénat de compétences, déjà possible pour les salariés des entreprises en application de l'article 228 bis du code général des impôts. Est prévue à ce titre une vérification déontologique avant la mise à disposition, ainsi qu'un mécanisme d'information des assemblées délibérantes et une évaluation de l'ensemble du dispositif.

Les entreprises impliquées dans le mécénat multiplient, quant à elles, les initiatives. Leur propension à se tourner vers le mécénat de compétences ne cesse de progresser, 20 % d'entre elles y ont recours en 2018, contre 11 % l'année précédente¹

Beaucoup d'entre elles considèrent désormais que le mécénat de compétences fait partie intégrante de leur stratégie, leur permet d'affirmer leur responsabilité sociale et de donner une orientation nouvelle à leur partenariat. Elles ont saisi tous les avantages qu'il comportait pour leurs salariés en termes de reconnaissance sociale, de recherche de sens et de valorisation de leurs compétences.

Elles ont compris qu'elles pouvaient, pour développer ces pratiques nouvelles, se reposer sur toute une série d'acteurs émergents qui se sont multipliés au cours des dix dernières années, offrant aux entreprises intéressées une gamme étendue de services leur permettant d'avoir accès aux associations en recherche d'apport de compétences, de mettre en place des plateformes de réseaux et des programmes d'actions concrètes à proposer à leurs

¹ Baromètre de l'ADMICAL (Association pour le développement du mécénat industriel et commercial).

salariés. Le dispositif comprend des mécanismes financiers incitatifs qui permettent aux entreprises de défiscaliser une partie du coût de la main d'œuvre mise à disposition.

Certaines collectivités publiques n'ont pas attendu l'évolution du cadre législatif pour se lancer dans le mécénat de compétences.

On songe, en particulier, au Conseil départemental A qui a décidé, dès 2020, de mener une campagne de sensibilisation de ses propres agents. Une soixantaine d'entre eux ont mis leurs compétences au service d'associations pour participer à des actions concrètes, sur leur temps de travail et à raison de deux jours par mois au maximum.

On peut aussi mentionner l'approche du Conseil départemental C qui est originale et orientée vers l'international. Une ONG, *Planète Urgence*, assure l'accueil des volontaires et soixante-dix agents se sont engagés cette année pour effectuer des missions de solidarité internationale, dont la durée s'étage entre quelques semaines à plusieurs mois.

La Ville doit se positionner par rapport à ces pratiques nouvelles du mécénat, quitte à les adapter au cadre de son action, afin de soutenir des associations qui, pour beaucoup d'entre elles, peinent à renforcer leurs moyens humains pour accomplir leurs missions de manière satisfaisante.

Le mentorat est également en plein essor. Il consiste, lorsqu'il est pratiqué en interne au sein d'une organisation, à fournir un accompagnement à certains collaborateurs en considération du poste occupé, de la dimension managériale, du degré d'exposition ou du niveau de responsabilité. C'est le rôle du mentor qui fait bénéficier les collaborateurs novices de leur expérience pour accélérer leur processus d'intégration. Il demeure peu développé à la Ville, même si la DRH a récemment lancé une expérimentation qui concerne une quinzaine de cadres nouvellement arrivés et qu'elle s'apprête à mettre en place un parcours destiné à 130 primo-managers qui comprend un volet mentorat.

Mais la Ville devra également se prononcer sur le mentorat externe qui consisterait pour elle à soutenir, sous certaines conditions, un programme destiné à un public plus large pour le faire bénéficier d'un accompagnement par un mentor.

L'État a récemment lancé le programme « Un jeune, un mentor », qui prévoit d'accompagner les jeunes dans leur parcours scolaire, dans leurs choix d'orientation et en phase d'insertion professionnelle en les faisant bénéficier du soutien d'un mentor. La Ville, qui a placé la réussite scolaire et l'insertion professionnelle au rang de ses priorités, a sans doute un rôle à jouer en coordonnant les initiatives à l'échelle du territoire parisien.

4- La Ville a su proposer un cadre adapté à l'engagement citoyen et répondre à ses attentes nouvelles.

Le programme *Volontaires de Paris* qui a vu le jour à l'été 2021 est l'aboutissement des efforts menés par la Ville en direction des citoyens afin de les encourager à agir localement par des actions concrètes proposées par les services de la Ville ou certaines associations partenaires. Ils participent ainsi à la stratégie de résilience urbaine de la Ville et agissent en faveur de la solidarité, de la transition écologique et de la cohésion sociale.

La Ville a ainsi été en mesure de fondre près de 40 000 citoyens en une communauté unique qui a accès à une plateforme sur laquelle sont présentées toutes les opportunités d'engagement aux côtés des services de la Ville ou des associations partenaires.

Les recommandations que les rapporteurs ont été amenés à formuler correspondent à plusieurs ordres de préoccupation :

1 - Améliorer l'efficacité du recours au volontariat interne par temps de crise

En établissant une cartographie des compétences mobilisables auprès des agents volontaires, en constituant dans chaque direction une réserve mobilisable et en réorientant les moyens humains au profit des missions prioritaires en fonction de l'évolution des besoins nés de la crise.

2- Poser les conditions de réussite d'une politique de mécénat de compétences

En adoptant un plan de communication adapté qui prévoit une sensibilisation préalable des cadres RH et des directions afin de les sortir de leur état de méconnaissance du sujet.

En établissant une charte du mécénat propre à la Ville qui définisse clairement le spectre des collaborations offertes aux agents : mécénat de courte durée en proposant des actions solidaires sous forme de crédit d'heures annuel et mécénat de longue durée proposé à différents moments clé de la carrière.

En organisant une procédure apte à prévenir les risques déontologiques encourus par les agents et susceptible d'engager la responsabilité de la Ville.

En adoptant une cartographie des associations partenaires qui proposent des actions correspondant aux domaines d'élection de la collectivité parisienne : solidarité, réduction des inégalités, grands événements sportifs et culturels, démocratie et citoyenneté, développement durable.

3- Poursuivre l'expérimentation en cours relative au mentorat interne et prendre quelques initiatives significatives en faveur du mentorat externe

Pour le mentorat interne, en sensibilisant les cadres dirigeants à la pratique du mentorat et en proposant aux cadres entrants d'en bénéficier, particulièrement les managers.

Pour le mentorat externe, en le favorisant en tant qu'initiative citoyenne auprès des collaborateurs avec, à terme, un projet porté par la Ville autour de la jeunesse, la réussite scolaire et l'insertion professionnelle.

En arrêtant un programme spécialement consacré au recrutement sur les postes en tension.

4- Consolider les acquis de la Ville dans la mobilisation de l'engagement citoyen

En écrivant une charte de l'engagement citoyen.

En se coordonnant mieux avec l'État et les acteurs de terrain.

INTRODUCTION

Par note de la Maire en date du 29 novembre 2021, et dans le cadre de son programme de travail pour 2022, l'Inspection générale a été chargée d'une mission d'étude sur le volontariat à la Ville de Paris. Le champ de cette étude est large et concerne de nombreux aspects du volontariat.

1- Les objectifs de la mission

Ils sont au nombre de quatre :

a) Établir un bilan des initiatives prises par la Ville en matière de volontariat.

Un tel bilan n'existe nulle part à la Ville et a nécessité un effort de clarification préalable, tant les pratiques qu'il recouvre sont diverses et inégalement implantées au sein des services. L'utilisation de critères simples a permis de dégager une typologie adaptée à la situation de la Ville, selon que le volontariat est planifié ou s'exerce en situation de crise, selon qu'il bénéficie à un service directement assuré par la Ville dans le cadre de ses compétences obligatoires ou facultatives ou à une institution extérieure, telle qu'une structure assurant une activité d'intérêt général, enfin selon que ce volontariat est exercé par un agent de la Ville ou par un membre de la société civile.

Cette nomenclature, qui a servi de base à l'enquête, permet ainsi de distinguer plusieurs types de volontariat regroupés au sein de cinq grandes catégories :

1- Le volontariat interne et planifié

Il correspond à des pratiques solidement ancrées à la Ville et programmées selon une périodicité régulière comme, par exemple, le Plan Canicule qui, chaque été, mobilise les agents volontaires en vue de renforcer les services offerts aux Parisiens les plus vulnérables, ou bien la tenue des bureaux de vote en période électorale. Dans les deux cas, il fait appel à des agents volontaires qui apportent leur concours à un autre service de la Ville, cette mission pouvant s'exercer pendant le temps de travail ou en dehors.

2- Le volontariat en situation de crise

Face aux crises d'ampleur qui perturbent le fonctionnement normal de ses services, la Ville a dû revoir en profondeur son organisation, afin de maintenir les missions jugées essentielles pour les Parisiens. Ce fut le cas pendant la crise du Covid-19, au cours de laquelle la Ville a dû procéder à une réduction sensible de certaines de ses activités et surtout réorienter les moyens humains vers les services qui poursuivaient leurs missions, en particulier ceux accueillant les personnes les plus vulnérables, ou ceux assurant des services indispensables à la vie de la population parisienne, et vers ceux créés de toutes pièces, parce que liés à la lutte contre la pandémie.

C'est dans ce contexte que les agents volontaires de la Ville, près de 2500 au total, ont été mobilisés dans les EHPAD et dans les établissements de l'aide sociale à l'enfance pour renforcer les équipes existantes, dans les centres de dépistage ou les centres de vaccination créés pour la circonstance.

3- Le volontariat externe ou mécénat de compétences

Le mécénat de compétences consiste pour la Ville à mettre à disposition des collaborateurs volontaires, sur leur temps de travail, pour accomplir des actions d'intérêt général au sein

d'une structure extérieure à but non lucratif, en mobilisant leur force de travail ou leurs compétences professionnelles pour une durée déterminée, de quelques jours par an jusqu'à plusieurs mois, voire plusieurs années à temps complet. Le mécénat de compétences qui rencontre un succès certain auprès des entreprises, est inexistant à la Ville, même si, par le passé et dans un certain nombre de cas très limités liés à des circonstances exceptionnelles, certains de ses agents ont été mis à disposition d'institutions tierces en raison de leurs compétences particulièrement recherchées.

La promulgation de la loi dite « 3DS » le 21 février 2022, qui instaure le mécénat de compétences au profit des collectivités publiques, change la donne pour la Ville et le présent rapport s'attache à préciser les conditions dans lesquelles cette pratique pourrait être proposée aux agents municipaux.

4- Les mentorats interne et externe

Le mentorat désigne une relation de soutien, d'apprentissage et d'échanges dans laquelle une personne d'expérience, le mentor, offre son expérience et son expertise à une autre personne, le *mentoré*, afin de favoriser son épanouissement éducatif ou professionnel. Ce mentorat à caractère interne, qui concerne deux professionnels appartenant à la même structure, s'est largement développé dans le secteur privé et donne lieu à une expérimentation à la Ville. Sous l'impulsion de la DRH, elle concerne les managers exerçant pour la première fois des responsabilités : les mentors qui les accompagnent ont été choisis parmi les managers actifs et confirmés actuellement en poste.

Mais le mentorat peut être aussi externe et viser une relation d'accompagnement et de conseil qui pourrait se nouer entre un agent de la Ville et un bénéficiaire extérieur. Ce type de mentorat, inconnu à la Ville, pourrait l'intéresser à plusieurs titres : comme outil de management, pour faciliter certaines transitions professionnelles ou certains recrutements tout en valorisant les compétences des agents volontaires, ou pour favoriser les grands objectifs de la collectivité en matière de lutte contre les inégalités, d'insertion professionnelle et de réussite scolaire.

5- L'engagement citoyen et les actions solidaires

Le volontariat à la Ville ne se limite pas à la seule mobilisation de ses agents, mais concerne aussi les membres de la société civile. La Ville a récemment donné une impulsion nouvelle en lançant le programme *Volontaires de Paris*. Le but de ce programme est d'encourager les citoyens à agir localement, dans le cadre de missions proposées par les services de la Ville ou certaines associations partenaires, en participant, par des actions concrètes, aux missions de la collectivité parisienne dans les domaines de la solidarité, du climat et de l'environnement, de la démocratie et de la citoyenneté ou à l'occasion de certains grands événements sportifs ou culturels. Ce programme, qui se développe depuis trois années maintenant, a su mobiliser plusieurs milliers de citoyens volontaires qui échangent régulièrement sur la plateforme animée par la DDCT.

b) Énoncer les conditions de pérennisation du dispositif de volontariat des agents par temps de crise et explorer les pistes pour améliorer son efficacité.

Si le recours au volontariat de ses agents, à une échelle inconnue jusque-là, a contribué à la mobilisation de la collectivité parisienne face à la crise sanitaire, le dispositif a atteint ses limites. Il convient, par conséquent, d'en tirer les leçons pour l'avenir, en explorant les voies d'amélioration qui conditionneront la réussite d'autres dispositifs de volontariat face à d'autres crises, de nature différente mais dont l'impact pourrait être comparable sur le fonctionnement des services de la Ville. Une communication plus efficace à destination des agents, mieux relayée par leurs directions, une réaffectation plus affirmée des moyens humains vers les missions prioritaires, une véritable reconnaissance du travail accompli par les volontaires, une harmonisation de la qualité de volontaire à l'échelle de

la Ville et une meilleure connaissance des compétences mobilisables, seraient de nature à faciliter la pérennisation du volontariat et l'efficacité de sa mise en œuvre au moment de la survenance d'une nouvelle crise.

c) Apprécier dans quelle mesure et à quelles conditions la Ville peut favoriser le volontariat de ses agents pour développer le mécénat de compétences et le mentorat dans une perspective de reconnaissance sociale et de promotion professionnelle, mais aussi de dynamisation de ses relations avec ses partenaires.

d) Tracer les perspectives d'une alliance entre le service public parisien, les agents municipaux volontaires et les citoyens bénévoles dans le cadre des grands objectifs de la collectivité parisienne.

2- La méthode retenue

Pour obtenir des informations nécessaires à l'établissement d'un état des lieux le plus complet possible des différents types de volontariat ayant cours à la Ville, les rapporteurs ont adressé un questionnaire à la DRH et aux principales directions intéressées par ce sujet. L'exploitation de ce questionnaire a permis de procéder à l'inventaire de toutes les pratiques de volontariat connues à la Ville, d'agréger les données quantitatives disponibles sur le recours au volontariat pour faire face à la crise du Covid-19, d'apprécier l'efficacité du dispositif et de formuler des propositions d'amélioration.

La plupart des directions ayant acquis une expérience en matière de volontariat ont été approchées afin de collecter la documentation disponible et de recueillir le témoignage des principaux acteurs concernés au cours d'entretiens ciblés.

Une première série d'entretiens a été organisée avec les parties prenantes à la mobilisation des volontaires pendant la crise du Covid-19 : le service de gestion de crise rattaché au secrétariat général, la DRH qui a procédé au recrutement des volontaires, les directions qui ont bénéficié du renfort des volontaires dans l'accomplissement de leur mission - en particulier, le CASVP et la DASES - et les directions contributrices qui ont mis à disposition une partie de leur personnel - en particulier, la DFPE, la DASES, la DASCO, et la DDCT. Ce protocole a été complété par le recueil du témoignage d'agents volontaires à l'occasion de deux groupes de parole rassemblant des cadres A, pour l'un, et des cadres B, pour l'autre.

Une deuxième série d'entretiens a concerné les directions qui organisent régulièrement le recours au volontariat dans le cadre de l'exercice de leur mission, souvent pour participer à une campagne dont elles ont la charge : le Plan Canicule par le service de prévention de la DRH, la Nuit de la solidarité par la DASES, le recensement de la population et la tenue des bureaux de vote pendant les périodes électorales dans les arrondissements par la DDCT.

Une troisième série d'entretiens a porté sur l'engagement citoyen, c'est à dire le recours au bénévolat des Parisiens dans le but de servir les grands objectifs ou événements portés par la collectivité parisienne : la transition écologique et le développement durable, les solidarités, les grands événements sportifs ou culturels. Quatre directions ont été particulièrement sollicitées sur ce thème : la DDCT qui assure la conduite du projet *Les Volontaires de Paris*, le CASVP qui organise *la Fabrique de la Solidarité*, la DJS qui oriente les volontaires du service civique au sein de la Ville et la délégation aux Jeux Olympiques et Paralympiques qui est chargée de mobiliser les volontaires sur les sites parisiens pendant la durée des jeux en 2024.

L'enquête sur le mécénat de compétences et le mentorat, pratiques encore à l'état embryonnaire à la Ville, a rendu indispensable d'approcher des acteurs de référence du secteur privé dans le but d'apprécier dans quelle mesure la Ville pourrait s'inspirer de leurs

pratiques pour les développer à son tour, fût-ce en les adaptant à sa culture et aux contraintes de l'action publique. Plus d'une vingtaine d'entreprises ayant recours de longue date à ces pratiques, d'organismes d'intermédiation spécialisés, de collectifs rassemblant les acteurs du mentorat ont été rencontrés et ont bien voulu mettre à la disposition des rapporteurs leur documentation.

Des échanges constants ont été poursuivis pendant tout le temps de la mission avec les interlocuteurs compétents de la DRH, qui a joué un rôle central dans la mobilisation du volontariat par temps de Covid, a nourri une réflexion propre sur le bilan qu'il convient d'en tirer et les pistes d'amélioration à privilégier pour en pérenniser le dispositif et pour mieux faire face à une crise comparable, si elle était amenée à survenir dans un futur proche. Le point de vue de la DRH a été également sollicité sur les expériences en cours ou à venir en matière de mécénat de compétences et de mentorat.

Des échanges ont également eu lieu avec la déontologue centrale afin de la sensibiliser aux enjeux d'une éventuelle introduction à la Ville, au bénéfice de ses agents, des pratiques relatives au mécénat de compétences et du mentorat et son avis a été sollicité sur les risques déontologiques encourus, tant pour la Ville que pour ses agents, en matière de poursuites pénales, et les mesures à adopter *a priori* pour les prévenir ou en réduire l'occurrence.

Le rapport provisoire a été transmis à la DDCT et à la DRH qui ont transmis leurs observations à l'Inspection générale, respectivement les 31 août et 8 septembre 2022.

3-Le plan du rapport

Le présent rapport comprend cinq parties.

La première partie présente un bilan du volontariat à la Ville selon une typologie adaptée à sa situation et les initiatives récentes prises en faveur du mécénat de compétences et du mentorat tant par l'État que le secteur privé.

La deuxième partie procède à une première évaluation de la mobilisation des agents dans le cadre de l'appel au volontariat lancé par la Ville face à la crise sanitaire.

La troisième partie explicite les enjeux de l'instauration à la Ville des pratiques issues du mécénat de compétences et du mentorat.

La quatrième partie envisage les conditions dans lesquelles l'engagement citoyen peut être mis au service des grands objectifs poursuivis par la Ville dans l'exercice de ses missions d'intérêt général.

La cinquième partie dresse un tableau des recommandations de l'Inspection générale pour favoriser le développement à la Ville des pratiques de volontariat dans un cadre clair pour les agents qui préviennent tout risque de dérive.

1. DU VOLONTARIAT DES COLLABORATEURS À L'ENGAGEMENT CITOYEN

1.1. Une typologie du volontariat adaptée à la situation de la Ville

De façon générale, le volontariat est un engagement entre un individu et une personne de droit public ou privée, poursuivant une mission d'intérêt général pour une durée définie, avec une mission précise, souvent associée à une rétribution financière (indemnités)².

Au sens du présent rapport, le volontariat des agents se définit comme une participation volontaire d'un agent public, qu'il soit ou non fonctionnaire, à une action décidée par la Ville, suite à un appel assorti ou non de conditions particulières, lancé par le secrétariat général ou la direction compétente. Ce travail ne ressortit pas aux fonctions qu'il exerce en temps ordinaire. La participation de l'agent peut s'exercer sur ou en dehors de son temps de travail, mais en tout état de cause est assimilée à une période de travail et doit recueillir l'accord de sa hiérarchie. Il peut donner lieu à une indemnisation.

1.1.1. Le volontariat interne et planifié

Avant la crise sanitaire, plusieurs actions de la Ville de Paris donnaient déjà lieu régulièrement à des appels au volontariat des agents.

1.1.1.1. Le plan canicule

Il en va ainsi du plan Canicule qui prend effet au 1^{er} juin. Chaque année au mois de mai, un appel au volontariat des agents est rendu public afin de renforcer les services mobilisables à l'attention des Parisiens les plus fragiles en cas d'épisode caniculaire (niveau 2 renforcé ou 3) par note de la SG aux directeurs. Le système est géré par le Service des Politiques de Prévention de la DRH. Selon les années, plusieurs types de missions d'information et d'accompagnement menées en direction des personnes les plus fragiles sont proposées aux volontaires :

- Une visite au domicile de la personne vulnérable afin de rompre l'isolement et vérifier certains points de vigilance (grande fatigue, coup de chaleur ...),
- Un accompagnement exceptionnel vers une salle rafraîchie,
- La livraison, le montage et l'aide à l'installation de ventilateurs,
- Le renfort aux activités administratives de la cellule de crise.

Les volontaires sont guidés pour chaque mission par une fiche navette et rendent compte à la cellule centrale de crise pour que soient prises, le cas échéant, les mesures nécessaires. Ce dispositif complète les appels téléphoniques auprès des Parisiens inscrits dans le fichier REFLEX, en tant que personnes isolées, sans entourage et sans suivi.

Ces agents volontaires sont rémunérés, un forfait de 100 € net est versé pour la participation à l'opération en week-end, celui-ci étant de 30 € en semaine pour une participation hors temps de travail.

² Rapport d'étude de l'Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation populaire (INJEP) « Expériences de mécénat de compétences en association : une forme particulière d'engagement ? » - Notes et Rapports, Octobre 2020, p. 9.

Il est demandé de veiller au respect du temps de repos minimum (11 h) et du temps de repos hebdomadaire (35 h).

Une trentaine d'agents en moyenne a participé au dispositif chaque année, pour les 3 dernières années.

1.1.1.2. La Nuit de la Solidarité

La Nuit de la Solidarité, organisée tous les ans fin janvier depuis 2018 fait appel au volontariat des agents de la Ville et des Parisiens qui sillonnent, rue par rue, la capitale pour aller à la rencontre des personnes privées d'hébergement et leur proposer de répondre à un questionnaire anonyme. Les réponses collectées permettent d'adapter les politiques de solidarité à Paris aux besoins des personnes rencontrées. Cette action est menée conjointement avec de nombreux partenaires associatifs et institutionnels de la solidarité et repose également sur la mobilisation des Parisiens.

Elle est déclenchée par la Fabrique de la Solidarité, service dépendant du CASVP (voir 1.1.7.2.). Les agents mobilisés en dehors de leur cadre de travail habituel sont indemnisés par une vacation de 80 € et ont droit à une demi-journée de repos. L'opération a en moyenne mobilisé 1380 bénévoles et 360 agents municipaux volontaires, et une cinquantaine d'associations. Les 350 équipes déployées ont dénombré 2600 personnes sans abri en 2022.

En dehors de la Nuit de la Solidarité, des actions plus ponctuelles mais récurrentes hors temps de travail, également organisées par le CASVP dont la culture d'engagement est forte, font appel à des volontaires de la Ville :

- Collectes des banques alimentaires :

C'est une opération montée en lien avec les mairies d'arrondissement. 191 agents volontaires le 27 novembre 2021 (dont 154 du CASVP, les autres de la DDCT) recueillent les dons, les mettent en cartons puis en palettes.

- Plan d'urgence hivernale (PUH) :

Il s'agit d'organiser l'accueil des sans-abri dans les gymnases et le « Go Sport » du 16^e arrondissement de fin novembre à début avril de 18 H à 6 H du matin et en journée les samedis et dimanches pour hommes isolés à la rue.

Un référent du site (une douzaine d'agents sont référents et « tournent » sur la durée du PUH) et des volontaires qui se succèdent sur 2 tranches horaires (250 à 300 volontaires) sont mobilisés selon un planning établi par la sous-direction de la lutte contre l'exclusion.

1.1.1.3. Les autres actions de volontariat interne

La DASCO mentionne (cf. annexes 4 et 5) quelques expériences de recours à des parents bénévoles volontaires sur sollicitation des CASPE pour assister sur des temps périscolaires, essentiellement le temps du midi, afin de répondre à des problématiques ponctuelles d'absences fortes avec risque sur la continuité du service (derniers exemples : grève des transports publics de décembre 2019, pics d'absentéisme dus à la crise sanitaire). La procédure est assez lourde étant donné le milieu sensible d'intervention : un cadre juridique a été élaboré avec la DAJ avec une convention de bénévolat (note aux services en date du 11/01/2022 : - statut de collaborateur occasionnel du service public, activités définies) et une déclaration auprès du Service départemental à la jeunesse, à l'engagement et aux sports.

On peut relever au titre de la DDCT les personnes recrutées comme agents municipaux à titre temporaire en vue de procéder aux opérations de recensement de la population

réalisées chaque année par sondage auprès d'un échantillon de 8 % d'adresses. Ces personnes (qui peuvent être fonctionnaires, agents publics, demandeurs d'emploi, retraités, étudiants, etc.) sont embauchées par une « décision d'engagement » signée par le directeur général des services de la mairie d'arrondissement dont ils dépendent. Ces volontaires font partie d'une liste de collaborateurs occasionnels du service public figurant aux articles L.311-3-21° et D. 311-3 du code de la sécurité sociale et ont donc un statut défini. Pour les opérations de recensement, l'INSEE alloue une dotation calculée au prorata du nombre de logements et d'habitants (feuilles individuelles) comptabilisés lors du précédent recensement. La dotation est libre d'emploi et il revient au maire de fixer les règles de fixation de la rémunération de ces agents. [.....].

Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Les mairies d'arrondissement procèdent également au recrutement et au paiement d'agents volontaires (fonctionnaires ou non) pour assurer la tenue des 899 bureaux de vote parisiens pendant les opérations électorales. Le recrutement se fait par voie d'annonces sur www.paris.fr, sur les sites des Missions locales et JeVeuxAider.gouv.fr. Les agents sont rémunérés par une indemnité journalière forfaitaire³. En 2022, pour un agent ordinaire, cette vacation qui débute à 6h30 du matin et s'achève à 22h (soit 15h30 de travail) est rémunérée 230 € bruts, soit 14,83 € de l'heure (le SMIC horaire est égal à 10,85 € bruts depuis le 1er mai).

À titre d'exemple récent, 1286 agents municipaux ont exercé les fonctions de président (39), d'assesseur (37) ou d'agents (1210) dans les bureaux de vote aux dernières élections présidentielles.

Devant le manque d'assesseurs normalement désignés par les partis politiques qui assistent le président du bureau de vote, la Ville de Paris a aussi fait appel via le réseau jemengage.com à des assesseurs citoyens à l'occasion des dernières consultations électorales. 100 Volontaires de Paris ont ainsi siégé pour les élections municipales de 2020 et régionales de 2021. 809 volontaires ont participé comme assesseurs citoyens au 2e tour des élections présidentielles.

La DASCO mentionne aussi son effort en faveur du tutorat auquel participent certains de ses agents : une dizaine de stagiaires en validation des acquis de l'expérience pour le CAP AEPE et le BPJEPS bénéficient d'un tutorat non rémunéré dans le cadre de la rédaction d'un dossier que le candidat doit élaborer pour valider le diplôme. Elle précise que les tuteurs demandent néanmoins à être rétribués pour cette mission supplémentaire effectuée dans le cadre de leur fonction.

Enfin, la DJS bénéficie de volontaires Ville pour le portage de certains événements sportifs à caractère national ou international (tour de France, Marathon, Euro de football, course *La Parisienne*, *Événementiel olympique*...). Cependant ces volontaires sont, le plus souvent, recrutés par le biais de la DICOM.

³ Délibération 2016 DRH - DDCT 96 des 12 au 15 décembre 2016- Modalités de rémunération des agents de la Ville de Paris à l'occasion de la préparation, de l'organisation et du déroulement des consultations électorales ainsi que des personnes affectées au fonctionnement des bureaux de vote et des gardiens des locaux abritant des bureaux de vote.

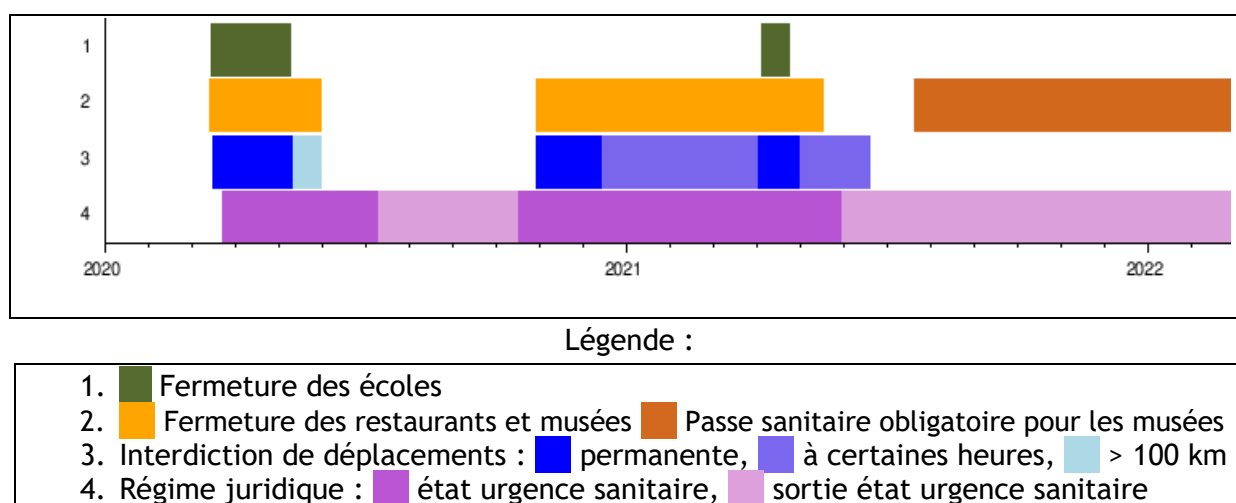
1.1.2. Le volontariat interne en situation de crise

Depuis le début de la crise sanitaire en mars 2020, on peut distinguer plusieurs phases qui ont conduit les agents volontaires à intervenir en dehors de leurs fonctions habituelles pour renforcer les missions jugées prioritaires suite à des appels à candidature :

- Mars 2020 : aide dans les établissements de santé et de l'aide sociale à l'enfance (ASE)
- Septembre 2020 : campagne de dépistage du virus Covid-19 par la DASES en lien avec l'ARS ;
- Novembre 2020 : aide dans les établissements précités pour le 2^e confinement ;
- Janvier 2021 : organisation de la campagne de vaccination depuis le 18 janvier, dans les centres référencés.

Ces interventions s'inscrivent dans le calendrier général des mesures de lutte contre la pandémie prises par le gouvernement.

Graphique 1 : Interdictions nationales durant la pandémie



Source : Article « La Pandémie de Covid-19 en France » - Wikipédia

1.1.2.1. La mobilisation des volontaires pour assurer la continuité des missions au début de la crise sanitaire

Pendant la première période de confinement, du 17 mars au 11 mai 2020, la collectivité parisienne a été confrontée à la difficulté de certains services à assurer la continuité de leurs missions : les établissements d'accueil des personnes âgées (EHPAD) et des structures de l'aide sociale à l'enfance (ASE) ont très vite manqué de personnel. D'autres services n'étaient pas dimensionnés pour absorber, avec leurs effectifs habituels, les missions et services aux usagers créés pendant la crise.

Dans ce contexte, le secrétariat général a lancé un appel à volontariat interne avec pour objectif de créer, à grande échelle, un vivier d'agents et de compétences à mobiliser pour garantir la continuité du service public. Le but poursuivi était d'apporter en urgence un renfort temporaire d'agents aux services en difficulté, tout en s'assurant de la meilleure

adéquation entre les besoins et le profil des volontaires. Aucun recours au volontariat n'avait jamais été lancé à pareille échelle auprès des agents de la Ville.

Le 18 mars 2020, le secrétariat général a lancé un appel à volontariat interne adressé par mail à chaque agent de la Ville pour renforcer les services dans leur mission d'aide aux usagers parisiens les plus vulnérables. Cet appel général à volontariat, en faveur des services accueillant des personnes vulnérables, les écoles et l'accueil téléphonique du 3975 a été renouvelé en novembre 2020 vers les personnels des directions de la Ville et de ses satellites (Paris Musées).

- Le pilotage et la gestion du système

Une équipe projet, chargée du pilotage stratégique, s'est immédiatement constituée auprès du secrétariat général avec le service de gestion de crise (SGC) et les directions métiers prioritairement concernées. Le SGC est placé auprès de la secrétaire générale depuis le 1^{er} juillet 2020 afin d'assurer la centralisation des informations sur les risques majeurs et la veille opérationnelle, la coordination des directions et le pilotage d'actions spécifiques en cas de crise en fonction des paliers d'alerte. Il tient sa légitimité de son rattachement direct à la secrétaire générale. Il est très rapidement renforcé de 4 à 9 cadres grâce à des agents prêtés par l'Inspection générale et d'autres directions.

La DRH s'est chargée du pilotage opérationnel avec sa propre équipe d'experts. Une fiche de mission générale *Volontariat* remplie par les directions devait préciser la nature de la mission, les conditions d'exercice et le profil recherché prioritairement.

Des fiches de poste synthétique ont été diffusées distinguant : l'établissement et la direction d'accueil, la description de la mission, les prérequis et le profil d'agents recherchés (EPHAD, Aide sociale à l'enfance, établissements scolaires, télé-conseil à la DDCT). Les agents signaient une « lettre de mission et d'engagement des agents souhaitant participer à la continuité des services essentiels de la Ville de Paris dans le contexte sanitaire liée au Covid-19 ».

- Les moyens humains et financiers

Les missions concernaient l'aide aux usagers parisiens les plus vulnérables

Sur 59 000 agents de la Ville et de ses satellites directs, plus de 4 % se sont portés volontaires (2 400 agents sur 59 000).

Sur les 2400 volontaires, qui se portaient volontaires de leur plein gré pour venir aider leurs collègues, plus des trois quarts ont vu leur candidature écartée (1800/2400). Les directions ont en effet recherché les profils les plus adaptés au regard de besoins métiers très divers et susciter des candidatures ciblées face à la pénurie de certains profils, tout ceci dans l'urgence. On peut penser que certaines personnes n'ont pas représenté leur candidature dans une phase ultérieure de recrutement de volontaires, surtout si les raisons de leur éviction ne leur ont pas été précisées.

Parmi les 2 400 agents s'étant portés volontaires, environ 600 sont en définitive venus prêter main forte à leurs collègues sur des missions variées.

Les directions qui ont proposé le plus grand nombre de candidats sont la DFPE (762, soit plus du quart de l'effectif), la DASES, la DAC, la DDCT, la DASCO, la DEVE et la DPSP qui dépassent chacune la centaine de volontaires. On peut souligner la mobilisation du secrétariat général (plus du quart de l'effectif s'est porté volontaire), de l'Inspection générale (15,6 %), du cabinet de la Maire (15,2 %) et, parmi les directions aux effectifs plus importants, de la DRH (9,1 %).

- Les directions bénéficiaires du dispositif d'appel à volontariat :

➤ Le CASVP

300 volontaires sont intervenus auprès des résidents et publics hébergés dans les établissements du CAS-VP, pour répondre aux besoins des établissements en personnels soignants et non-soignants rendus indisponibles (confinement, garde d'enfant, pathologies...) couvrant jusqu'à 44% des besoins qu'il s'agisse des missions en EHPAD auprès des résidents, ou des missions supports, des missions en centres d'hébergement ou des missions de soins auprès des personnes âgées à leur domicile.

Afin d'assurer la continuité impérieuse des activités, le CASVP s'est mis en ordre de bataille dès le 17 mars 2020 pour répondre aux tensions dans les établissements manquant de personnel : une « cellule redéploiement » pilotée par la mission gestion des risques a été créée, véritable « tour de contrôle face à la crise » afin d'opérer les nécessaires réaffectations.

La cellule avait été prévue dans le plan de continuité d'activité et expérimentée lors des mouvements sociaux de décembre 2019. Elle a mis en place de nouveaux outils et méthodes de travail pour assurer le fonctionnement de la cellule et la gestion de redéploiements. 6 missions ont ainsi été assurées :

- Recenser les besoins en personnels exprimés par les établissements ;
- Identifier les moyens à mettre en œuvre pour recruter les profils recherchés ;
- Contacter et orienter les volontaires ;
- Mettre en lien ces derniers avec les établissements de leur choix (dépendant souvent de leur localisation) ;
- Prendre des nouvelles après la prise de fonctions ;
- Assurer un suivi précis des besoins afin de pouvoir réagir rapidement en cas d'urgence.

Sur les fonctions soignantes dans les EPHAD (ces établissements représentant les $\frac{3}{4}$ des redéploiements effectués), les redéploiements ont majoritairement été pourvus par des agents de la Ville (DFPE) ou extérieurs (CDD Covid, étudiants et professionnels libéraux).

L'afflux de candidatures, notamment sur les fonctions non-soignantes, a permis de constituer des viviers (ou « stock » de volontaires mobilisables rapidement). Ces viviers ont aussi permis de faire face aux retraits des personnels réintégrant leurs fonctions lors de la réouverture des établissements en mai. Au plus fort de la mobilisation, 469 volontaires renforçaient les équipes en première ligne sur le terrain et 87 % des besoins en personnels étaient couverts.

➤ La DASES

150 volontaires ont travaillé auprès des jeunes accueillis dans les établissements de l'Aide Sociale à l'enfance (ASE) qu'il s'agisse de missions sur des Fonctions supports ou d'Accompagnement des publics de l'ASE sur le plan médical, social, éducatif.

➤ Le secrétariat général

En raison de la défaillance du prestataire privé chargé d'appeler les Parisiens en cas de forte chaleur grâce au fichier REFLEX, 80 volontaires ont assuré les fonctions de téléopérateur pour l'accompagnement social des personnes isolées : 18 000 appels auprès des Parisiens fragiles, notamment âgés, confinés à domicile, permettant d'identifier 1 200 situations et besoins de soutien.

➤ La DDCT Direction de la démocratie, des citoyens et des territoires

40 téléconseillers ont renforcé le 39.75 en mission de primo orientation des demandes des usagers des services parisiens, 7 jours sur 7, traitant 3 200 appels par jour.

➤ La DAE (direction de l'attractivité et de l'emploi)

Des missions ont vu le jour grâce au volontariat, comme la distribution de paniers alimentaires paniers de fruits et légumes à 6 000 familles modestes.

➤ La DPE

Les volontaires ont été affectés à la conduite de poids lourds, qui nécessite bien entendu la possession du permis de conduire adéquat.

Au total, la répartition des 600 agents volontaires retenus se répartit approximativement comme suit par direction d'origine :

Tableau 1 : Effectif des agents volontaires retenus par direction d'origine

DIRECTION	CASVP	DASES	SG	DDCT	DAE	DPE	TOTAL
Nombre d'agents volontaires	280	180	54	46	9	PM	568
% de l'effectif total des agents volontaires	46,67	29,99	8,95	7,62	1,45	PM	94,68

Source : DRH - Dossier du Prix Territoria

Le CASVP a ainsi fourni 280 volontaires qui représentent presque la moitié du total des agents volontaires (46,67 %), etc. Les volontaires ont pu, bien entendu, être affectés dans d'autres services de leur propre direction, ou dans les services d'autres directions (une infirmière de la DASES au CASVP, etc.).

- La procédure de sélection

Face à l'urgence, le recensement des missions essentielles dont la continuité pouvait être compromise et l'appel à volontariat ont été simultanés. En deux jours, près de 1 000 candidatures ont été reçues sur un mail générique. Pour professionnaliser le process, deux outils ont été adaptés en 4 jours :

- Un formulaire de candidature à partir du Compte Agent, portail RH personnalisé accessible depuis l'Intranet, avec une solution alternative d'appel au 39.75 ;
- Une application informatique dédiée à la gestion du vivier de compétences internes et à l'affectation des volontaires.

La sélection a consisté à :

- Prospector dans l'urgence, parmi 2 400 candidatures, les bons profils au regard de besoins métiers très divers ;
- Susciter des candidatures ciblées face à la pénurie de certains profils par des actions de communication sur mesure (par exemple auprès des personnels de crèches détenteurs d'un diplôme d'aides-soignants) ;

Le relais entre directions d'origine et services d'accueil a été organisé de manière simple, réactive et sécurisée :

- Un système de référents par mission,
- Une lettre de mission signée par l'agent,
- Une gestion RH centralisée à la DRH.

Dans cette première phase, l'opération a été menée à coût constant en mobilisant la ressource interne, humaine comme technologique, et en adaptant les dispositifs existants.

« La Ville de Paris a pu s'appuyer sur ses forces internes pour constituer sa propre réserve sanitaire et assurer la continuité du service public dans un contexte humainement difficile en s'adaptant, malgré sa taille, en un temps record à une situation inédite⁴ ».

- Le retour d'expérience et l'évaluation

Les outils digitaux de l'appel à volontariat ont été dupliqués dès la reprise d'activité pour gérer et prioriser les 3 000 demandes de tests de la campagne interne de dépistage de la Covid-19.

L'évaluation finale reste à achever et prendra en compte les expériences ultérieures afin de produire une méthodologie adaptée à différents dispositifs de volontariat (canicule, grand froid, crises...) ou de gestion de viviers, pour renforcer la réactivité de la Ville en cas de besoin.

1.1.2.2. La participation aux centres de dépistage de la Covid 19

La DASES était en première ligne pour mettre en place les structures de lutte contre la dissémination de la maladie.

Elle a donc créé des cellules pilotées par une « Coordination des cellules DASES Anti Covid », et dédiées au dépistage hors les murs d'une part, et au dépistage dans les écoles, d'autre part (des cellules Centres de vaccination et Vaccinations éphémères s'y joindraient ultérieurement).

Pendant la première période de confinement, du 17 mars au 11 mai 2020, la collectivité parisienne et l'agence régionale de santé (ARS) ont mis en place un dispositif d'intervention mobile ou hors les murs (HLM) afin de dépister la maladie auprès des personnes en situation de vulnérabilité socio-économique vivant dans les lieux d'accueil et d'hébergement collectifs qui restaient en fonctionnement : établissements du CASVP, résidences sociales,

⁴ Dossier du Prix Territoria 2020 - Observatoire National de l'Innovation Publique.

accueil hébergement insertion, incluant les mises à l'abri, et les structures d'accueil des personnes âgées (EPHAD) ou porteuses de handicap (résidences handicap).

Le « contact tracing » consistait à dépister les personnes symptomatiques ou les cas contacts afin de les isoler pour suivre leur état de santé et éviter la transmission du virus entre résidents facilitée par la promiscuité dans les lieux de vie et aggravée par la suroccupation de certains locaux et du manque d'équipements de protection individuelle pour les personnels lors des soins, au début de l'épidémie.

Une cellule de dépistage « Hors les Murs » composée de volontaires a été constituée en mars 2020 sous la supervision du médecin-conseil au bureau de la prévention et des dépistages. Elle était saisie par la cellule précarité de l'ARS pour intervenir sur la base d'une répartition géographique, les équipes de la Ville intervenant en priorité sur le Nord Est. Elle aura été active pendant deux années.

Le dépistage systématique de ces structures a mobilisé jusqu'à 7 équipes mobiles de volontaires par jour composées de personnel administratifs et de professionnels de santé venant de la Ville, du secteur associatif ou de la médecine de Ville pour effectuer les prélèvements et assurer la traçabilité des personnes dépistées et le suivi des résultats : jusqu'à 160 personnes pouvaient être traitées dans une journée. En mars 2021, pour maintenir l'effort il a été nécessaire de recruter une équipe mobile spécifique (infirmières diplômées d'État en mars, MLAC en mai) pour le dépistage hors les murs, gérée par la mission HLM Covid, en renfort des équipes volontaires issues des centres précités.

Enfin, à partir de juin 2021, les interventions hors les murs sont devenues le fait quasi exclusivement de l'équipe mobile HLM Covid composée de contractuels.

Le bilan du dépistage très largement opéré par des personnels volontaires est positif tant sur le plan quantitatif que pour le moral au sein des structures.

Les équipes de dépistage ont effectué un travail important : de fin mars 2020 au 31 décembre 2021, 360 interventions auprès de 314 sites ou établissements et 16 430 personnes dépistées (1349 positifs = 8,2 %), dont 11 422 publics (1049 positifs = 9,3 %) et 5008 personnels (300 positifs = 6,4 %).

Leur intervention a rassuré les équipes des structures en montrant la continuité de la présence de la S/D de la santé alors que la maladie et les décès étaient leur quotidien, a permis de former leurs personnels de santé à la technique de prélèvement, et conduit à mettre en place des stratégies d'isolement pour éviter les contaminations internes. L'expérience montre cependant que de plus en plus de personnes se soustrayaient au dépistage en fin de période (par exemple pour pouvoir continuer à travailler). Du côté des volontaires, on a pu relever plusieurs facteurs de réticence à s'engager :

- Une certaine résistance de la part du management pour solliciter les professionnels qui avaient repris leurs fonctions,
- La crainte du virus dans une ambiance anxieuse,
- Le système des autorisations spéciales d'absence qui permettait de rester à domicile et de se protéger.

En ce qui concerne la santé scolaire, l'activité du bureau concerné à la DASES a été réorientée à la réouverture des écoles vers des actions de *contact tracing* du Covid à côté de sa fonction habituelle de veille sanitaire (tuberculose, affections alimentaires...). Il a fallu faire appel à des volontaires puisque les tests étaient également opérés le week-end et pendant les vacances scolaires (dans les centres de loisirs).

1.1.2.3. Le volontariat dans la participation aux centres de vaccination

En janvier 2021 intervient le lancement de la campagne de vaccination. À cette échelle, c'est une situation inédite à Paris : le dispositif de santé n'est pas dimensionné au regard de

l'enjeu consistant à vacciner 2 millions de Parisiens. Le dispositif doit être adapté alors que les frustrations dues au manque de doses et au ciblage des vaccinations selon l'âge et l'état de santé naissent et qu'il faut définir des modalités « d'aller-vers » les populations les plus fragiles, dans les quartiers populaires.

La campagne de vaccination est engagée par la collectivité parisienne aux côtés des équipes médicales composées de professionnels de ville, de centres de santé privés ou associatifs, de l'ARS, de l'assurance maladie ainsi que des services de la Préfecture de police et de la Préfecture de la Région d'Ile-de-France. Cet engagement a permis dans des délais très courts l'ouverture de 19 centres de vaccination sur le territoire parisien. Devant l'élargissement croissant des publics éligibles et l'augmentation continue des doses de vaccins, l'offre de vaccination a été portée à **29 centres ambulatoires, dont 15 dépendant directement de la Ville de Paris**, les autres relevant de centres de santé privés ou associatifs, de la Croix-Rouge ou de la Préfecture de police.

En sept mois plus de 2 millions de doses sont délivrées dans ces centres de vaccination grand public. En complément, des équipements éphémères s'installaient pour quelques jours en pieds d'immeuble dans les quartiers Politique de la Ville, ce qui a permis de vacciner près de 7000 personnes. Début décembre, ce sont **130 000 injections par semaine qui sont pratiquées dans les centres de vaccination, complétés par les 70 000 doses délivrées par les pharmacies et les médecins de ville.**

La Ville a assuré l'armement de ses centres en moyens matériels et logistiques (locaux, mobiliers, équipement informatique pour assurer la gestion des rendez-vous et l'interface avec l'assurance-maladie, matériel médical, réfrigérateurs certifiés et sous alarme) permettant d'accueillir les praticiens et les usagers dans des conditions optimales. Elle a aussi pris en charge les transports nécessaires (vaccins, matériels d'injection, EPI, déchets...)⁵.

Les moyens humains mis en œuvre par la Ville pour piloter l'ensemble des actions et le fonctionnement des centres de vaccination y compris les week-ends (les centres tournant entre 5 et 7 jours sur 7) ont nécessité un recours au volontariat pour disposer d'une centaine d'agents administratifs en permanence. Le personnel médical (médecin, infirmier vaccinateur) ne dépendait pas de la Ville mais de partenaires extérieurs (SOS Médecins, Croix-Rouge, cliniques privées, médecins de Ville, SAMU, etc., payés à la vacation). Parallèlement, la DASES a mis en place très rapidement une « Cellule vaccins Covid » dépendant de la sous-direction de la santé (6,5 ETP, dont 2 à temps plein) pour assurer la fonction support des centres de vaccination sur les aspects logistique et questionnement des centres et des usagers.

Un « appel à volontariat - renfort en centre de vaccination » a été diffusé en avril 2021 à la suite des annonces gouvernementales du 31 mars, les autres missions (EPHAD/EPASE/3975) étant également mentionnées, avec un lien vers les fiches de poste.

Le secrétariat général a imposé à chaque direction de proposer des agents volontaires, avec des objectifs chiffrés pour chaque catégorie A, B et C, en fonction de la taille de chaque direction et du nombre d'agents par catégorie. Les postes proposés en centres de vaccination étaient : les responsables administratifs de centre (cadres A), chargés de la gestion de l'organisation, des ressources humaines de la logistique générale et de la planification des rendez-vous de vaccination, les adjoints aux responsables administratifs de centre (cadres B) qui les assistent (RH-logistique) et les personnels d'accueil et de médiation des centres

⁵ L'État a prévu la possibilité d'apporter son concours financier aux collectivités territoriales pour couvrir les surcoûts engendrés par l'activité vaccinale : une convention a ainsi été passée avec l'ARS (délibération 2021 DASES 223) y compris les recrutements dédiés et les heures supplémentaires, soit 3,939 K€ pour le premier semestre 2021.

(cadres C), en postes de coordination administrative, d'accueil, de gestion des flux et de surveillance des salles post-injections.

- La sélection des volontaires

L'effectif nécessaire était estimé à 200 personnes, 160 agents et 40 responsables de centre. Chaque responsable gérait une équipe de 5/6 à 20 agents selon la taille du centre.

De 80 à 100 agents volontaires ont été ainsi affectés chaque semaine par le service de gestion de crise du secrétariat général qui a assuré le pilotage opérationnel du dispositif.

La DRH pilotait quant à elle le recrutement administratif des volontaires, la gestion administrative des agents était assurée par le service des ressources des directions

Le service de gestion de crise a disposé d'une base de données pour constituer les équipes des centres. Les choix se sont portés en priorité sur les agents volontaires pour la semaine entière, souvent du fait de la fermeture de leur équipement, puis ensuite ceux à temps partiel. Le SGC a composé des équipes de 2 à 4 responsables administratifs de centre afin de les répartir sur les horaires élevés d'ouverture des équipements et de tenir compte des contraintes des agents (maintien partiel en service, longueur des déplacements).

Le manque de visibilité sur la durée de la mission et la nécessité de ne pas dégarnir des postes opérationnels dans les services ont conduit à limiter la durée des missions à 2 mois pour le même agent, même si en pratique les durées sur la semaine et dans le temps se sont révélées assez variables.

[.....].

La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Le SGC s'est assez vite aperçu qu'il n'y avait pas assez d'agents disponibles pour travailler dans les centres en continu et il a donc été recouru aux jeunes en service civique recrutés par la DJS, qui travaillent 24 heures par semaine.

Le recours aux Volontaires de Paris est resté exceptionnel. Seule une dizaine de ceux-ci sont venus renforcer les centres alors que près d'un millier a répondu positivement à la publication de la fiche de mission dans les centres de vaccination. En effet, il est apparu qu'ils étaient difficilement mobilisables dans la durée pour des actions permanentes de ce type. En revanche, la Ville ayant décidé de ne pas mettre de personnel à la disposition des centres de vaccination qui ne dépendaient pas d'elle, elle a effectué un appel à volontariat en faveur de ces structures, afin de ne pas leur opposer un refus total. Un outil a été construit pour que les centres sachent comment mobiliser ces volontaires avec une organisation par arrondissement. Le recrutement fonctionnait par mails avec le site Doodle : cela a bien fonctionné au début, puis s'est essoufflé.

- L'évolution du dispositif

Jusqu'à la fin du mois de mai 2021 le dispositif marche très bien : au début, les agents sont à temps complet, certains étant attirés par les rémunérations complémentaires du week-end. Puis certains cadres du même service se mettent à fonctionner en binôme [.....].

Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Fin mai, 800 volontaires auront été mobilisés, qui ont continué parallèlement à leurs fonctions en centre de vaccination en grande partie leur activité dans les services de la Ville. Il apparaît que le système ne pourra être maintenu pour la période estivale et il faut trouver le moyen de le compléter puis de s'y substituer.

Le 19 mai 2021, le cabinet de la Maire rend un arbitrage favorable **au recrutement de 200 vacataires pour assurer l'accueil dans les centres de vaccination** et remplacer les volontaires de la Ville. La DAE reçoit près de 1350 candidatures majoritairement d'étudiants et 175 entrent en poste dont 76 volontaires en service civique qui trouvent dans ces nouvelles fonctions une meilleure rémunération. 11 ayant un excellent niveau sont recrutés comme responsables adjoints de centre.

Le portage par la Ville des équipes administratives déployées dans les centres de vaccination a donc connu une évolution :

1° / les fonctions d'accueil ont été assurées par **150 vacataires sous contrat de 1 à 3 mois recrutés par la DAE, qui ont été renouvelés car :**

- L'enveloppe budgétaire des vacataires n'a été consommée qu'au tiers de son montant (1,453 M€ contre une prévision de 4,08 M€ sur 6 mois⁶) pour 308 agents vacataires, dont 32 responsables de centre ;
- Les prolongations d'activité pour les vacataires déjà en poste étaient validées juridiquement par la DRH, les vacataires pouvant rester en poste 12 mois sur une période de 18 mois.

2° / **Les postes de responsables administratifs des centres de vaccination Ville restaient confiés à des cadres A municipaux** mais au recrutement diversifié : agents volontaires, cadres de l'agence de mission (AMI) entre deux postes, de retour de mobilité, etc. A partir de septembre 2021, il a aussi été fait appel à des cadres retraités de la Ville depuis moins d'un an et au recrutement de contractuels de catégorie A. Les attachés d'administrations parisiennes sortis du concours ont aussi été mobilisés : ils devaient passer un temps d'accoutumance en tant que responsables (concours interne) ou responsables adjoints (concours externe) de centre avant de rejoindre leur poste définitif.

De la même façon, les 6 cadres A des directions (IG, DILT, DDCT, DRH, SG) venus renforcer le SGC avaient vocation à être remplacés par des cadres A en CDD pour piloter l'ensemble du système de vaccination et de gestion de crise Covid. L'ensemble des dépenses afférentes étant liées à la vaccination seraient remboursées par l'ARS.

- La gestion administrative des vacataires a été assurée par le Bureau des Ressources humaines et des conditions de travail de la DRH de la prise de contact avec le futur agent jusqu'à l'établissement du dossier de paye et l'information des responsables de centre.

⁶ Le coût mensuel des vacataires avait été estimé à 680 000 €/mois, charges patronales comprises, soit 4,08 M€ pour le premier semestre 2021. Une gestion adaptée au plus près des besoins des centres a conduit à ne pas consommer l'intégralité de l'enveloppe (Note SGC D21SGVP-125 au Cabinet du 26 novembre 2021).

- Le bilan du dispositif

Les premiers centres ont ouvert le 18 janvier 2021. En fin de campagne, les derniers centres ont fermé le 31 mars 2022.

- Les responsables administratifs de centre de vaccination

En ce qui concerne les responsables administratifs de centres de vaccination, le nombre de cadres volontaires Ville (à temps plein ou temps partiel) s'est élevé à 126 cadres A, complétés par 8 agents de catégorie B pouvant faire fonction de responsable ou de responsable adjoint. La durée moyenne des missions était de 2 mois avec des variations de durée d'un à 3 mois. Certains ont fait deux mois en début de campagne et sont revenus début 2022 pour faire une nouvelle mission. Enfin, certains ont fait des missions limitées à des fins de semaine, pour la tenue de centres éphémères ou le remplacement de collègues, notamment quand des centres ont dû ouvrir 7 jours sur 7.

18 récents cadres retraités de la Ville ont été recrutés.

32 vacataires (jusqu'à 35h par semaine, étudiants ou jeunes en recherche d'emploi) recrutés au départ en juin 2021, pour des fonctions d'accueil et d'accompagnement des consultants repérés comme étant les meilleurs éléments, ont accédé à des fonctions de responsable administratif adjoint à partir d'août 2021, voire pour certains comme responsable administratif.

- Les agents de la Ville mobilisés dans les centres de vaccination

Le service de gestion de crise a communiqué à l'Inspection générale un état des 786 volontaires recrutés pour servir dans les centres de vaccination, établi en mars 2021. À elles seules, trois directions ont fourni près de deux tiers des volontaires : la DFPE (243), la DDCT (141) et la DASES (106), soit 490 agents (62 %). Par rapport à leur effectif, les directions les plus sollicitées sont l'IG, la DICOM, la DRH, le cabinet, le secrétariat général et la DASES qui ont procuré chacune 2 % ou plus du total des volontaires, suivis par la DFPE (1,76 %, mais qui est une structure plus importante, disposant de 8500 agents)⁷.

En dehors des agents de la Ville, 423 vacataires ont été recrutés, avec des contrats de 1 à 3 mois renouvelables. Parmi les 76 Volontaires en service civique recrutés dans les centres de vaccination, 55 sont devenus vacataires Covid.

- Le coût du dispositif de volontariat pour la Ville

Dans l'exposé des motifs de la délibération 2021 DASES 223 relative à la convention avec l'ARS, la Ville estime le coût du volontariat à 1,7 M€ pour le 1^{er} semestre 2021, au titre de la masse salariale des agents municipaux. Il faut y ajouter les dépenses liées aux recrutements dédiés ainsi qu'au paiement d'heures supplémentaires ou aux sujétions du week-end, sans pouvoir les distinguer, ce qui représente 700 000 €. On peut donc estimer le coût du volontariat pour 6 mois à plus de 2,4 M€, dont une partie seulement (0,7 M€) sont éligibles au remboursement par l'État au profit de la Ville, au titre des dépenses de personnel⁸.

⁷ Voir les chiffres détaillés par direction et par catégorie en annexe 10.

⁸ Le total des charges des centres de vaccination supportées par la Ville et éligibles au remboursement par l'ARS était estimé, pour le premier semestre 2021, à 3 939 K€ (achats, services extérieurs, charges de personnel et charges des centres éphémères).

Les dépenses liées aux vacances de juillet 2021 à mai 2022 inclus s'élèvent en « brut chargé » à 2 605 288 € (1 888 987 € de vacances et 716 281 € de cotisations patronales), soit 236 K€ par mois.

Les dépenses sont donc sensiblement égales pour chaque période considérée (environ 2,5 M€ par semestre).

1.1.3. Le volontariat externe ou mécénat de compétences

Le mécénat se définit comme « *un soutien matériel ou financier apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un caractère d'intérêt général*⁹ » : initialement réservé à la promotion des arts et des lettres par des commandes ou des aides financières privées, il peut s'appliquer également à tout domaine d'intérêt général : recherche, éducation, environnement, sport, solidarité, innovation, etc. La période récente a vu le développement du mécénat d'entreprise, encouragé par la loi n°2003-709 du 1er août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations d'entreprise, dite Loi Aillagon, qui a amélioré sensiblement le régime fiscal du mécénat pour les entreprises : augmentation du taux de réduction fiscale, allongement de la durée de validité de la réduction, passage d'un dispositif de déduction d'assiette à une réduction d'impôts. D'après la dernière étude de l'Admical (Association pour le développement du mécénat industriel et commercial)¹⁰, les entreprises mécènes sont de plus en plus nombreuses (104 000 en 2019) pour un montant global de dons compris entre 3 et 3,6 milliards d'euros¹¹.

A l'inverse du parrainage, le mécénat ne demande pas de contrepartie, le mécène retirant un bénéfice en termes d'image et de reconnaissance de son investissement dans les arts et la création ou l'environnement. Concrètement, le mécénat est considéré comme un don et bénéficie d'un régime fiscal avantageux dans la mesure où il existe une disproportion marquée entre le versement et les contreparties reçues. Il peut prendre essentiellement trois formes : le mécénat financier, le mécénat en nature ou le mécénat de compétences.

Encadré par la Loi Aillagon d'août 2003, le mécénat de compétences consiste à mettre à disposition des collaborateurs volontaires, sur leur temps de travail, pour accomplir des actions d'intérêt général dans une structure extérieure à l'entreprise, en mobilisant ou non leurs compétences professionnelles, pendant une période déterminée qui peut aller de quelques heures à plusieurs années. Il a été reconnu au titre des dons en nature au profit d'une association par le Bulletin officiel des impôts (BOI 4C-5-04 du 13 juillet 2004 § 50).

L'entreprise assujettie à l'impôt sur le revenu ou à l'impôt sur les sociétés bénéficie d'un avantage fiscal prévu par l'article 238 bis du code général des impôts : les versements effectués par les entreprises au titre du mécénat entraînent une réduction d'impôts égale à 60 % de la somme versée dans la limite de 0,5 pour mille du chiffre d'affaires annuel hors taxes ou de 20 000 euros pour les entreprises dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 4 millions d'euros¹². L'assiette de la réduction d'impôt est égale au prix de revient de la mise à disposition du salarié, soit le coût du salaire horaire brut incluant les cotisations sociales, multiplié par le nombre d'heures.

⁹ Arrêté interministériel du 6 janvier 1989 relatif à la terminologie économique et financière.

¹⁰ Baromètre Admical 2020 : Le mécénat d'entreprise en France.

¹¹ Il s'agit d'une estimation de l'Admical car toutes les entreprises ne font pas jouer les déductions fiscales (celles-ci s'élevaient à 2,1 Mds € en 2019).

¹² En application de la loi de finances pour 2020, la loi Aillagon a connu une réforme majeure, limitant le taux de réduction fiscale pour les grandes entreprises (de 60 à 40 % pour les dons supérieurs à 2 millions d'euros par an, sauf pour les dons dans le cadre de la loi Coluche). Enfin, la valorisation retenue dans l'assiette de la réduction est plafonnée à trois fois le plafond de la sécurité sociale par salarié (120 000 €/an environ).

Le mécénat de compétences peut être réalisé sous deux formes : la prestation de service (l'entreprise s'engage à réaliser une mission déterminée, au profit d'un organisme d'intérêt général) et le prêt de main d'œuvre. La mise à disposition d'un salarié est encadrée par l'article 8241-2 du code du travail relatif au prêt de main-d'œuvre à but non lucratif : elle requiert l'accord du salarié concerné, une convention de mise à disposition entre l'entreprise prêteuse et l'entreprise utilisatrice et un avenant au contrat de travail, signé par le salarié.

Le spectre des organismes bénéficiaires du mécénat de compétences visé par l'article 238Bis du CGI est très large : les associations, œuvres ou organismes d'intérêt général, les fondations ou associations reconnues d'utilité publique, les fondations d'entreprise, les établissements d'enseignement supérieur ou d'enseignement artistique public ou privés à but non lucratif agréés, les associations culturelles ou de bienfaisance qui sont autorisées à recevoir des dons ou legs, et les établissements des cultes reconnus d'Alsace-Moselle, les associations de droit local dont la mission a été reconnue d'utilité publique, les associations de financement électoral et associations agréées de financement des partis politiques, les organismes agréés pour la création d'entreprise, la Fondation du patrimoine.

Jusqu'au vote de la loi « 3DS » du 22 février 2022, il n'existait pas de cadre juridique permettant de pratiquer le mécénat de compétences dans les collectivités publiques. La mise à disposition d'une association était soumise à des conditions restrictives contribuant à la mise en œuvre d'une politique publique et pour l'exercice des seules missions de service public confiées à ces organismes, ainsi qu'au remboursement des rémunérations de l'agent, des cotisations sociales et contributions y afférentes. Ce dispositif nécessitait une compensation de ces dépenses par une subvention d'un montant équivalent.

1.1.4. Les mentorats interne et externe

Le **mentorat** (*mentoring* en anglais) désigne une relation interpersonnelle de soutien, une relation d'aide, d'échanges et d'apprentissage, dans laquelle une personne d'expérience, le **mentor**, offre sa sagesse acquise et son expertise dans le but de favoriser le développement d'une autre personne, le mentoré, qui a des compétences ou des connaissances à acquérir et des objectifs professionnels à atteindre¹³.

On peut distinguer le « mentorat interne », dispositif qui favorise les échanges, le partage d'expériences, le soutien et l'aide par exemple entre un agent expérimenté de la Ville et un autre agent primo arrivant ou en mobilité interne, et le « mentorat externe » entre un mentor agent de la Ville et un mentoré qui ne fait pas partie de ses services. C'est d'ailleurs ce système de mentorat externe qui connaît actuellement un développement important dans le secteur privé.

Le mentorat s'inscrit dans la durée : le "binôme" que forment le mentor et le jeune se rencontre plusieurs heures par mois, pendant au moins six mois. Le binôme est encadré par une structure, le plus souvent une association, qui offre un cadre sécurisé pour chacun. A ces trois acteurs, il faut ajouter l'entreprise, qui peut aussi être une administration : engager son entreprise dans le mentorat contribue à la valorisation des salariés, au développement de leurs compétences (par exemple la bienveillance, l'écoute, le conseil), à leur épanouissement personnel et à la mise en valeur de l'entreprise et de ses métiers. Le mentorat peut donc constituer un moyen d'attirer les jeunes vers les métiers de la Ville.

¹³ C. CUERRIER, Le mentorat: lexique et répertoire de base, Éditions Fondation de l'entrepreneurship, Québec, 2002.

1.1.4.1. Le mentorat interne

Le mentor est un conseiller compétent, légitime et expérimenté sur le ou les sujet(s) qui intéressent le mentoré. Il est dans une posture d'écoute attentive et bienveillante, est capable de prendre du recul et a envie d'aider par l'écoute, de soutenir, de transmettre et d'accompagner.

Le mentoré cherche :

- sur des sujets professionnels, des conseils ou des réponses à des questions, du partage d'idées, des suggestions de stratégies pour atteindre des objectifs, du soutien, l'accès à un réseau ;
- une écoute et un échange pour mieux se développer à la fois sur les plans personnel et professionnel, de la confiance, des discussions enrichissantes et stimulantes.

Le système repose sur des valeurs communes : confidentialité, volontariat, engagement mutuel, souplesse, générosité, bienveillance et écoute et a pour objectifs essentiels :

- D'aider le mentoré à mieux réfléchir sur sa pratique professionnelle et à décoder les modes de fonctionnement de son environnement professionnel ;
- D'accompagner le mentoré dans son évolution professionnelle : promotion, changement de poste, prise de nouvelles responsabilités.

Le mentorat constitue un dispositif innovant de développement professionnel des agents mais aussi un outil d'accompagnement à disposition des encadrants et des services RH. Il permet de faire bénéficier de nouveaux agents de l'expérience et du réseau de collègues plus expérimentés, et d'accélérer le processus d'intégration. Le dispositif peut ainsi s'appliquer pour toute prise de poste nécessitant un accompagnement spécifique en raison d'une dimension managériale, d'une technicité, d'un niveau d'exposition, d'un niveau de responsabilité. Il peut également être particulièrement recommandé pour des nouveaux cadres arrivants dans un nouvel environnement.

A la Ville, ce dispositif est destiné aux cadres arrivant sur de nouvelles fonctions dans les directions de la Ville, quel que soit le mode de recrutement (concours, contrat, dispositif d'insertion des cadres A+, A ou B, mobilité interne¹⁴).

Après une première prise de contact, le dispositif repose sur une rencontre mensuelle d'environ une heure, de manière formelle ou informelle, sur le temps de travail ou en dehors de celui-ci, pendant une durée globale de 9 mois/1 an¹⁵. A l'issue, un bilan d'évaluation est rempli par les deux agents, et les participants peuvent être appelés à répondre à des enquêtes de satisfaction ou d'évaluation. Un mentor doit accomplir deux mentorats par an et participer aux rencontres du réseau.

Les mentors ne disposent pas de reconnaissance matérielle pour cet accompagnement, leur investissement est fondé sur le principe du volontariat : envie de transmettre, de partager des expériences à des collègues, souhait de contribuer à un meilleur accueil de collègue suite à des expériences difficiles de prise de poste au sein de la Ville.

Les aspects positifs du mentorat ont conduit la DRH à l'expérimenter en 2021 auprès de 15 mentors et 15 mentorés, le pilotage étant assuré par la déléguée à l'innovation de la sous-direction des compétences.

¹⁴ Direction des Ressources Humaines - Ambassadeur des futurs des métiers - Les dispositifs d'accompagnement à la Ville de Paris - 2022/02.

¹⁵ « Charte de fonctionnement du Mentorat » de la DRH, 25/11/2020.

Au regard des retours favorables sur cette expérimentation pour faciliter la prise de poste et la découverte de l'environnement professionnel, la DRH a souhaité pérenniser le dispositif sous la forme d'un concept de « Mentorat - management », mis en place depuis avril 2022 à l'attention des primo managers qui participent au parcours de formation PIMS 2 (parcours initial pour les managers stratégiques).

À ce stade, les binômes sont en voie de constitution. La DRH a reçu 14 demandes d'accompagnement (12 femmes, 2 hommes) sur les 130 agents inscrits à ce parcours.

Côté mentors, 26 managers actifs (19 femmes, 7 hommes) sur 80 sollicités actifs de catégorie A et A+ se sont dits volontaires avec une mobilisation importante des agents de la DRH. Il s'agit de 10 agent.es de catégorie A, majoritairement des femmes, avec une expérience managériale confirmée (a minima une dizaine d'années).

1.1.4.2. Le mentorat externe

Actuellement les agents de la Ville ne participent pas, de façon organisée, à des actions de mentorat vis-à-vis de personnes extérieures à la collectivité parisienne, sauf dans le cadre d'un investissement personnel.

Toutefois, la Ville entend d'ores et déjà développer un mentorat extérieur afin de faciliter le recrutement dans ses services qui rencontrent actuellement des difficultés à attirer les jeunes. Le plan « Paris Boost Emploi », présenté au Conseil de Paris de novembre 2020, vise à soutenir la recherche d'emploi pour les Parisiennes et les Parisiens en liaison avec l'État, la Région, Pôle Emploi et les acteurs associatifs. Parmi ses objectifs, Paris souhaite proposer à 45 000 jeunes une expérience professionnalisante au sein de la Ville et de ses satellites pendant la nouvelle mandature. Avec plus de 150 opérations de recrutement annuelles et plus de 2 500 postes offerts au recrutement collectif, la Ville de Paris est un acteur essentiel de l'emploi en Ile-de-France. Elle a déjà déployé en 2021 des actions de communication ciblées dans les quartiers Politique de la Ville autour de l'organisation du concours de police municipale ou du déploiement de sa campagne d'apprentissage.

En 2022, la Ville, en tant qu'employeur, entend aller plus loin en instituant un dispositif de mentorat pour créer du lien entre les agents publics volontaires et les jeunes diplômés issus des classes sociales les moins favorisées, avec pour but de les accompagner dans leur préparation aux concours administratifs. Cette action en cours de réflexion sera déployée à titre expérimental avec les associations qui accompagnent les jeunes diplômés vers l'emploi¹⁶.

1.1.5. **Mécénat de compétences, mentorat et économie numérique**

1.1.5.1. Le développement du mécénat de compétences et du mentorat a favorisé l'émergence de nouveaux acteurs économiques

Le mentorat et le mécénat de compétences ont partie liée avec les caractéristiques de l'économie numérique, qui a facilité leur développement.

A l'image de certains secteurs où des intermédiaires disposant d'une plateforme numérique jouent un rôle essentiel pour rapprocher l'offre et la demande, différents acteurs proposent aujourd'hui leurs services en matière d'intermédiation entre les offreurs de service (les mentors et les mécènes de compétences) et les bénéficiaires du service (associations, mentoré).

¹⁶ Bilan du Plan Paris Boost Emploi, sous-direction des compétences de la DRH, février 2022.

Beaucoup d'entre eux conçoivent et gèrent des plateformes qu'elles mettent à disposition des nouveaux entrants en les adaptant, peu ou prou, à leurs besoins spécifiques. Elles fournissent leurs réseaux, leur connaissance du marché et leur savoir-faire méthodologique en faisant peser le prix de ce service de manière asymétrique sur une catégorie d'acteurs seulement, en l'occurrence les fournisseurs de service. Ainsi, ce sont les entreprises qui, non seulement fournissent gratuitement les ressources en matière de mécénat de compétences ou de mentorat, y compris sur le temps de travail de leurs salariés, mais encore assument l'essentiel du coût de l'intermédiation, c'est-à-dire de l'accès à l'information par les bénéficiaires finaux, fourni et guidé par l'opérateur spécialisé.

Ce dernier perçoit sa rémunération de différentes manières : abonnement de l'entreprise à une plateforme lorsqu'elle préexiste à l'expression de ses besoins et trouve à les satisfaire par ce biais, conception ou adaptation d'une plateforme nouvelle quand cela est nécessaire, le plus souvent par l'utilisation de filtres et d'interfaces vis-à-vis des plateformes existantes. Mais l'opérateur peut avoir recours à des modes de rémunération plus courants dans le monde du consulting, comme les contrats d'étude spécifiques ou les contrats de prestation de service.

Une distinction doit être établie, à cet égard, entre mécénat de compétences et mentorat. Si le mécénat de compétences semble avoir trouvé son modèle économique sur lequel les entreprises se positionnent comme les financeurs privilégiés, sans oublier le rôle incitatif de l'État qui, par l'intermédiaire de la défiscalisation, supporte une part non négligeable du coût du dispositif, il ne semble pas en aller de même pour le mentorat.

Certes, la pratique du mentorat au sein des entreprises ou en freelance à l'initiative d'un particulier directement contacté par une association spécialisée est plus récente que celle du mécénat, son encadrement juridique mérite sans doute d'être conforté pour garantir le statut des acteurs, le mentorat pouvant d'ailleurs s'exercer dans le cadre du mécénat de compétences, le salarié de l'entreprise se transformant alors en mentor vis à vis des bénéficiaires associatifs.

On constate cependant que l'État a manifestement considéré que le développement du mentorat qu'il appelait de ses vœux et qu'il a récemment érigé en programme gouvernemental annoncé par le slogan Un jeune, un mentor, ne pouvait advenir sans son aide financière. Il a ainsi éprouvé le besoin de dégager des moyens budgétaires conséquents à l'échelle du marché actuel, soit 30 millions d'Euros annuels, qui viennent pour l'essentiel rémunérer l'intermédiation des opérateurs spécialisés, puisque le mentor, qu'il soit dépêché par son entreprise ou qu'il intervienne bénévolement, exerce, au moins dans l'économie actuelle du dispositif, ses fonctions gratuitement au profit du bénéficiaire.

1.1.5.2. Le coût de l'intermédiation devra être pris en charge d'une manière ou d'une autre par les collectivités publiques

L'ensemble de ces considérations montre que si les collectivités territoriales veulent intervenir dans les domaines, nouveaux pour elles, du mentorat et du mécénat de compétences, elles devront en assumer le coût. L'État n'a d'ailleurs pas caché que son aide en faveur du mentorat était une aide au démarrage et que les acteurs invités par ses soins à participer au dispositif, au premier rang les collectivités locales, devraient se substituer à son soutien financier en régime de croisière.

Les collectivités locales devront donc accepter de le financer en partie : par la prise en charge intégrale du coût que représente la mise à disposition de ses personnels au profit d'associations sur leur temps de travail, et sans que ce coût ne soit compensé, même partiellement comme c'est le cas pour les entreprises, par un mécanisme de défiscalisation, et par la participation au coût de l'intermédiation comme le font aujourd'hui les entreprises qui financent de manière majoritaire, voire quasi exclusive, les marchés bifaces de plateforme ou de prestations de service.

Les collectivités territoriales, notamment Paris, pourraient prendre à leur compte ce rôle d'intermédiation mais cela nécessiterait un arbitrage tenant compte de leurs capacités technologiques et financières.

Il paraît toutefois difficile, pour les collectivités locales qui veulent prendre des initiatives en matière de mentorat et de mécénat de compétences, de se couper complètement des acteurs actuels du dispositif, de leur expérience et de leur savoir-faire accumulé. Il conviendra de se prononcer sur le fait de savoir si la Ville devra s'appuyer, dans la phase de démarrage au moins, sur les opérateurs spécialisés de l'intermédiation qui pourront lui apporter leurs compétences dans la conception et le fonctionnement des outils indispensables, issus de l'économie numérique et au développement desquels la collectivité parisienne n'a, pour le moment, pris aucune part.

1.1.6. Volontariat et bénévolat : une frontière floue qui dépend du degré d'implication des employeurs

Il n'existe pas de définition juridique du bénévolat. La définition communément admise est celle d'un avis du Conseil économique et Social du 24 février 1993 : « *Est bénévole toute personne qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel et familial* ». Le bénévole apporte gratuitement son temps et sa compétence pour une personne ou un organisme. Il se distingue donc de la situation de travail (ou salariat) essentiellement par les critères suivants :

- Le bénévole ne perçoit pas de rémunération. Il peut toutefois être dédommagé des frais induits par son activité (déplacement, hébergement, achat de matériel...) ou recevoir une contrepartie (VAE) ;
- Le bénévole n'est soumis à aucun lien de subordination juridique. Sa participation est volontaire : il est toujours libre d'y mettre un terme sans procédure, ni dédommagement.

Le bénévolat est donc à la fois le résultat d'une implication personnelle libre et volontaire au service d'intérêts collectifs et le socle indispensable à la dynamique associative.

Dans les années 1970-1980, le terme anglo-saxon de « volunteer » a laissé s'installer une certaine confusion entre bénévolat et volontariat et il n'était pas rare d'utiliser l'un pour l'autre. Aujourd'hui les choses se sont clarifiées.

Le bénévole agit de façon désintéressée sur une période plus ou moins longue, parfois dans plusieurs associations en même temps, de façon ponctuelle ou régulière.

Le volontaire, quant à lui, est totalement disponible pendant un temps déterminé au service d'une action d'intérêt général, par exemple d'une association dont il partage l'idéal. A l'engagement moral de tout bénévole s'ajoute une relation contractuelle, qui peut donner lieu à une indemnisation mais qui se distingue de la notion de rétribution salariale. Le statut de volontaire se situe entre celui du salarié et celui du bénévole.

L'engagement bénévole des actifs en situation d'emploi est facilité par des dispositifs organisés par ou avec l'entreprise. Le « bénévolat de compétences », qui relève de l'engagement libre de la personne, sans encadrement juridique et exercé sur le temps libre et sans encadrement juridique, mais l'employeur peut l'encourager en aménageant les horaires du salarié. Dans le « bénévolat d'entreprise », l'employeur peut faciliter la rencontre entre ses collaborateurs et une ou des associations. Les collaborateurs qui le souhaitent s'engagent ensuite sur leur temps personnel et sans être rémunérés par l'entreprise. Ce bénévolat peut prendre la suite du mécénat de compétences, l'employeur pouvant accorder des facilités horaires à son employé pour qu'il continue à rendre ses services à l'association concernée. Des associations facilitent l'identification de missions de bénévolat ponctuelles et compatibles avec des journées de travail.

1.1.7. Engagement citoyen et actions solidaires : les volontaires de Paris et le service civique.

1.1.7.1. Les Volontaires de Paris

- La genèse des *Volontaires de Paris*

Les volontaires de Paris sont mentionnés pour la première fois en septembre 2017 dans un document sur la Stratégie de résilience de la Ville adopté à la suite de l'accord de Paris sur le Climat 2015, comme un réseau de citoyens mobilisés pour renforcer la résilience face à un choc comme au quotidien. Au printemps 2019, 40 citoyens participent à diverses formations sur le thème de la résilience. Suivent en 2019-2020 le lancement de missions concrètes en liaison avec des associations sur les thèmes de la solidarité, du climat et de l'environnement, de la préparation aux crises et de la propreté. Les Volontaires de Paris se mobilisent ainsi à l'occasion de la Nuit de la Solidarité.

Lors de la crise sanitaire, pendant le premier confinement, la Ville met en place une plateforme d'entraide sur *idee.paris* sur laquelle les volontaires se déclarent disponibles pour aider. Ils s'impliquent en particulier dans l'accompagnement des familles de personnes âgées dans les EHPAD. Dans les périodes d'embellie, les Volontaires de Paris les plus engagés dans les missions de médiation sur les gestes-barrière et de distribution de gel hydro-alcoolique - une petite centaine sont recrutés - ont pu devenir MLAC (Médiateur de Lutte Anti-Covid). Les candidats-volontaires devaient suivre une formation assurée par la DASES et l'AP-HP sur 2 ou 3 jours afin d'obtenir l'agrément, à l'automne 2020. Ils ont participé, en cette qualité, au rappel des consignes sanitaires lors de divers événements organisés en 2021. La direction de la santé publique souligne que les étudiants en formation médicale ou paramédicale ainsi que les professionnels du secteur social ont été nombreux à se manifester pour être MLAC mais très peu à effectivement répondre favorablement aux demandes de renfort sur les actions de terrain. Une trentaine de bénévoles MLAC seulement se sont révélées très actifs.

Au total, 600 volontaires sont mobilisés dans la lutte anti-Covid, 500 d'entre eux se sont formés en ligne.

Les *Volontaires de Paris* ont également constitué une aide précieuse dans l'organisation des élections municipales de 2020 et des élections régionales de 2021, où ils ont été près d'une centaine à s'inscrire en tant qu'assesseurs de bureaux de vote, comblant ainsi un manque de forces vives induit par la situation sanitaire. Enfin la DDCT fait également appel aux Volontaires de Paris dans le cadre de concertations (Grand Débat National, réforme du PLU...), lors de grands événements (Soirée de l'Engagement), ou dans le cadre de pics d'activité au Budget Participatif (participation à la mobilisation des quartiers populaires pendant la phase de dépôt de projets, participation au dépouillement des votes...).

Le projet s'est ensuite développé, en dehors de toute situation de crise, **autour de quatre missions : solidarité, santé, vivre ensemble ; climat et environnement ; grands événements** culturels et sportifs ; démocratie et citoyenneté, formant ainsi autant de communautés de volontaires : les Volontaires de Paris, les Volontaires du climat (15 000 personnes qui s'étaient déclarées lors de la votation sur le Plan climat de la Ville de Paris en 2018) ; Team Paris : **1000 personnes** qui encadraient les grands événements sportifs, lancés lors du championnat d'Europe de football 2016, et les volontaires de la solidarité soit **10 000 personnes qui participaient à la Nuit de la Solidarité depuis 2016**. Les autres contacts entretenus par les directions sont invités à rejoindre le programme des Volontaires de Paris : les volontaires des Débats, de Paris en compagnie, les supers signaleurs de « Dans ma rue », les ambassadeurs de la propreté, les volontaires formés aux « gestes qui sauvent », la Communauté « main verte » ...

- Les orientations politiques de relance du dispositif

Dès 2019 la généralisation du programme « *Volontaires de Paris* » donne lieu à une harmonisation des communautés thématiques existantes, le système étant porté par le SECA (service de l'engagement citoyen et associatif de la DDCT), en liaison avec les directions opérationnelles. Le but est d'encourager les citoyens à agir localement dans le cadre de missions concrètes proposées par les directions, sur la base d'une formation préalable. Les directions sont chargées d'une réflexion à moyen terme sur ces animations territoriales qui pourraient donner lieu à gratification, une campagne d'information étant prévue¹⁷.

Le programme Volontaires de Paris, marque « ombrelle », est relancé dans un format plus ambitieux sous la nouvelle mandature et la communauté unique voit finalement le jour en juin 2021¹⁸ avec la fusion des bases de données contacts des directions, la création d'une identité de communication unique et d'un outil de gestion et d'animation commun : une newsletter unique publiée sur www.paris.fr qui propose les missions et les formations aux intéressés.

Un comité de suivi et des groupes de travail ponctuels sur les différents chantiers ont été conduits par la DDCT. Le tryptique « formation - action - valorisation » devait permettre aux parisiens d'être des acteurs de proximité citoyenne dans les quartiers.

- La situation actuelle des *Volontaires de Paris*

La Charte des Volontaires de Paris définit leur qualité : ils sont des citoyens engagés participant à la mise en œuvre concrète de projets d'intérêt général et sont des acteurs de la stratégie de résilience urbaine de la Ville. Ils agissent en faveur, notamment, de la solidarité, de la transition écologique et de la cohésion sociale. Ils contribuent au maillage territorial visant à instaurer plus de participation citoyenne et de proximité.

Selon la Charte, la personne qui veut devenir volontaire de Paris doit être âgée de 16 ans au moins et avoir un lien fort avec Paris (résidence, études, ...), sans condition de nationalité. Elle s'inscrit personnellement de façon spontanée sur la page dédiée de paris.fr, ou lors de la commande de la Carte citoyenne. Elle a ensuite accès au programme en ligne pour découvrir les missions et les formations proposées. Elle est informée des nouvelles missions par une newsletter mensuelle. Elle obtient le statut de « Volontaire » après la participation à au moins deux missions et à une formation du programme. Elle s'engage à adopter une attitude respectueuse et bienveillante, et un comportement de réserve, de discrétion et de neutralité.

La participation au programme est gratuite et les volontaires sont bénévoles. Il est mentionné qu'ils peuvent être mobilisés par la Ville en cas de circonstances exceptionnelles.

La Ville prend l'engagement de proposer des missions d'intérêt général clairement définies et des modules de formation pour y préparer. Une valorisation de ces fonctions est prévue. La DDCT précise qu'il ne s'agit pas d'une valorisation professionnelle, mais par exemple la distribution de goodies, accès privilégiés, rencontres avec des personnalités/élus/artistes, moments de convivialité, etc.

Hors cas exceptionnels, la DDCT n'opère aucun choix entre les Volontaires de Paris : les inscriptions aux différentes missions proposées sont ouvertes à tous. Elle s'assure néanmoins que, lorsqu'une mission le nécessite, une formation soit proposée, et le cas échéant, que celle-ci soit obligatoire pour participer à la mission. La formation est opérée par les agents du SECA (service de l'engagement citoyen et associatif de la DDCT). Les Volontaires sont accueillis et encadrés par des référents de la direction compétente.

¹⁷ Note du directeur de cabinet à la secrétaire générale du 15 juillet 2019.

¹⁸ Note de la secrétaire générale aux directeurs.trices du 23 avril 2021.

Le statut de volontaire peut être retiré temporairement ou définitivement par la Ville si la personne ne respecte pas les termes de la Charte. Aucune procédure contradictoire n'est prévue, mais le volontaire peut faire appel au Médiateur de la Ville.

Le fichier des Volontaires de Paris contient selon la DDCT près de 40 000 noms de personnes. Les 2/3 ont moins de 40 ans, le tiers moins de 30 ans. 86 % habitent Paris. Un peu moins des deux tiers sont des femmes. Les trois centres d'intérêt les plus choisis sont la solidarité, le climat et la végétalisation, suivis par le sport.

La DDCT souligne que les Volontaires de Paris, non rémunérés, ne doivent pas se substituer aux agents de la Ville de Paris : ils interviennent donc soit dans les interstices, soit dans l'amélioration de la qualité de service : par exemple, l'aide à l'organisation pour les Nuits blanches, la distribution de gel dans la rue, le ramassage des mégots de cigarette, des missions plus sociales ... Comme le rappelle expressément l'article 3.6 de la Charte, les volontaires n'ont pas vocation à suppléer ou remplacer les agents de la Ville.

La Ville a également lancé la plateforme numérique *jemengage.paris* qui permet aux associations de faire connaître leurs missions d'intérêt général pour les citoyens qui souhaitent s'engager bénévolement.

1°) D'ici à fin 2022, créer un Hub de la participation citoyenne « avec deux plateformes « Agir pour Paris » et « Décider pour Paris »

Agir devrait regrouper les offres de la Carte citoyenne, des *Volontaires de Paris* et de *jemengage.paris* pour centraliser toutes les opportunités d'engagement de Paris aux côtés de la Ville et des associations partenaires.

Joint à la création d'un catalogue d'offres de missions et de formations, le dispositif devrait ainsi permettre d'obtenir une animation fine et ciblée de la communauté des Volontaires de Paris, de réaliser un suivi individualisé du parcours de chaque volontaire, et de créer une mise en relation plus fluide entre volontaires, acteurs associatifs et animateurs de la Ville et des mairies d'arrondissement.

2°) Engager la territorialisation des actions dans le cadre du Big Bang de la Proximité¹⁹.

Initialement comprise dans la délibération DDCT 50 d'octobre 2021, l'instauration officielle de communautés locales a été repoussée à 2022. D'ici à 2024, la volonté est de territorialiser les communautés de volontaires de Paris par arrondissement puis par quartier, et les animer localement : En insérant ces communautés dans le maillage, en insérant ces communautés dans le maillage associatif local avec les DDVAC²⁰, les missions étant définies en liaison avec les mairies d'arrondissement, en accompagnant cette territorialisation par une autonomisation des communautés locales, en faisant œuvrer les communautés locales autour de grands événements récurrents d'une année à l'autre : Nuit blanche, mobilisation estivale en faveur des plus fragiles, journées européennes du patrimoine, Préparation des JO 2024, etc.

- **La communauté des Volontaires de Paris est mobilisée dans la perspective des Jeux olympiques et paralympiques de 2024**

Les dernières éditions des Jeux ont toujours vu la mise en place d'un programme de Volontaires propre à la Ville hôte (le Grand Londres a mobilisé 7000 volontaires en 2012).

¹⁹ Délibération 2021 DDCT 50 des 12-15 octobre 2021 : délibération-cadre portant une nouvelle approche de la participation citoyenne et de la vie associative au cœur d'une démocratie parisienne renouée, exposé des motifs : 3. Renforcer la démocratie du « faire » avec la possibilité de s'engager et d'agir près de chez soi.

²⁰ Directeurs du développement de la vie associative et citoyenne.

Les effectifs de volontaires envisagés pour Paris 2024 sont considérables et ne répondent pas aux mêmes objectifs :

- de 40 à 45 000 volontaires dépendront du COJO (comité d'organisation des jeux olympiques) : ils auront un rôle clef dans l'organisation de l'encadrement et de l'accompagnement des Jeux sur les sites, le Village des athlètes et les centres des médias ;
- Entre 2000 et 7000 volontaires [.....] seront mobilisés directement sur le terrain pour les missions Ville de Paris en lien avec les JO 2024 : accueil, orientation, information des spectateurs et des visiteurs des Jeux ainsi que des Parisiens dans les hubs de transport, sur les sites touristiques, sur les zones d'approche des sites de compétition et de célébration et autour des aménagements de la Ville prévus pour les JO (fan-zones, événements publics).

Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

L'articulation des modalités de recrutement des volontaires fait l'objet de négociations entre le COJO et la DGJOPGE²¹ :

Paris accueillant 50 % de sites de compétition la Ville tient évidemment à ce que les volontaires intéressés par les Jeux et déjà inscrits dans la communauté des Volontaires de Paris puissent être recrutés en priorité en fonction des missions. Pour Paris 2024, le recrutement sur place a pour avantage de régler la question du logement des volontaires et l'algorithme de tri des candidatures privilégiera les candidats justifiant d'une résidence proche d'une zone de mobilisation.

L'organisation de l'appel à volontariat se fera en commun avec Paris 2024, à partir d'une plateforme unique dédiée aux JO fournie par le partenaire du CIO (cette plateforme gérant aussi la gestion opérationnelle des volontaires²²).

[.....].

Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

L'enjeu pour la Ville est de profiter de l'opportunité des JO pour densifier ses liens avec les volontaires et susciter leur engagement pour d'autres actions publiques sur le territoire parisien.

Les Volontaires de Paris participeront d'ici à 2024 à l'encadrement de grands événements sportifs, après l'expérience de Trocadéro 2020 : Coupe du Monde de rugby, Championnats du Monde de Para-athlétisme.

Dès l'été 2022, des groupes de travail regroupant les directions sous l'égide du secrétariat général et de la DGJOPGE vont être mis en place pour définir la position de la Ville sur les grands enjeux structurants du programme des Volontaires des Jeux, notamment : recrutement, missions, formations, outils de relations et gestion des volontaires, gestion opérationnelle.

Enfin, une partie des besoins en volontaires pourrait être couverte par des agents de la Ville, sous réserve d'arbitrages encore en cours. En effet, il ne fait pas de doute que de très nombreux agents municipaux (propreté, voirie, espaces verts, sécurité, jeunesse et sports...) seront mobilisés pendant la période de préparation et de déroulement des Jeux, ce qui devrait laisser peu de latitude pour des missions de bénévolat.

²¹ Délégation générale aux jeux olympiques et paralympiques et aux grands événements.

²² Note de la déléguée du DGJOPGE à l'adjoint à la Maire de Paris, chargé du sport et des Jeux olympiques et paralympiques, en date du 1^{er} septembre 2021.

- *La Fabrique de la Solidarité*

En 2018 a eu lieu la création de la Fabrique de la Solidarité au CASVP afin de canaliser l'élan citoyen ressenti dans la foulée de la première nuit de la solidarité. Elle a vu le jour à l'issue d'échanges dans le cadre de 4 ateliers en co-construction avec les Parisiens et les associations²³. **La Fabrique de la Solidarité est un lieu de mobilisation citoyenne pour les Parisiens qui veulent agir dans le domaine des solidarités.**

C'est en fait un service de la Ville de Paris relevant de la sous-direction de la solidarité et de la lutte contre l'exclusion et situé dans l'ancienne mairie du 2^e arrondissement, 8 rue de la Banque. Elle est animée par une demi-douzaine d'agents.

Elle a pour vocation de rassembler les acteurs de la solidarité dans un lieu unique, de former et informer les Parisiens et de développer les projets solidaires.

Ses actions dans le domaine de la solidarité sont multiples et s'adressent à l'ensemble des acteurs :

- elle assure l'**information** des Parisiens sur les actions de lutte contre l'exclusion : 159 événements (rencontres, points de collecte, expositions, projection, moments conviviaux) ont été organisés de mai 2019 au 15 décembre 2021 ;
- elle assure leur **formation**, qu'il s'agisse d'un engagement ponctuel ou dans la durée (maraudes, premiers soins, collecte) : 3625 Parisiens ont été formés lors de 45 formations sur la même période ;
- elle est un lieu-ressource pour les acteurs de la solidarité (associations, collectifs de citoyens...) : ses locaux comprennent 5 salles mises à disposition des associations, un espace de travail partagé, des ordinateurs en libres accès, et un espace d'exposition ;
- elle met les volontaires en rapport avec les structures du **secteur associatif qu'elle a identifiés** : 684 missions bénévoles diffusées, 35 collectes et 41 tris de vêtements organisés (idem) ;
- elle mobilise les **services de la Ville pour accompagner les projets solidaires** ;
- elle est un incubateur d'accompagnement au projet citoyen et associatif, de recherche de financements et de partenariats.

La Fabrique de la Solidarité regroupe **12 500 volontaires contre 6000 avant le confinement**. Une newsletter paraît tous les 15 jours pour proposer 10 missions réparties par association, par type de mission ou par arrondissement. Les Parisiens peuvent ainsi accomplir des missions de bénévolat en faveur de personnes confrontées à la grande exclusion : distribuer des repas chauds aux sans-abris, accompagner un enfant dans sa scolarité, venir en aide à une personne isolée, participer à une collecte de produits de première nécessité et à une session de tri ...

À terme, des maisons de la Solidarité devraient être créées dans chaque arrondissement, venant en appui des services et établissements de terrain, jouant un rôle d'intermédiation entre les entreprises et les associations. Les bénévoles du CASVP devraient être intégrés à la Fabrique.

La Fabrique s'est engagée dans les réponses à apporter aux besoins nés de l'urgence pendant la période de crise sanitaire (4100 volontaires mobilisés de mars à juin 2020 : distributions alimentaires, aide aux devoirs, soutien aux personnes âgées confinées.

²³ Le Pacte de lutte contre la grande exclusion a été désigné comme grande cause de la mandature 2014-2020.

Plus récemment, elle a répondu aux besoins nés de la **crise ukrainienne**. Dès les premiers jours du conflit, la Fabrique de la Solidarité s'est mobilisée pour coordonner les collectes de produits de première nécessité dans les mairies d'arrondissement, puis de leur acheminement vers la Pologne et l'Ukraine en lien avec l'ONG *Acted* à partir de la plateforme logistique située boulevard Ney dans le 18^e, où les dons des collectes convergent, sont triés puis mis en carton par des volontaires de la Ville ou parisiens.

Outre la plateforme, la Fabrique de la Solidarité appuie l'ensemble des acteurs qui interviennent dans les dispositifs d'accueil : au centre d'accueil de *Porte de Versailles* en lien avec France Terre d'Asile, la Fondation Armée du Salut et *Refugee Food* ainsi que dans les deux gymnases parisiens (10^e et 12^e) avec Aurore. Avec la Croix Rouge, elle participe également à l'accueil et à l'orientation des réfugiés dans les gares parisiennes (Gare de l'Est, Gare du Nord, Gare de Lyon et Gare Montparnasse).

Plus de 900 volontaires se sont mobilisés et participent à différentes missions : tri des dons, accueil en gare, distribution de repas.

1.1.7.2. Le service civique

Avec environ 400 personnes accueillies, la Ville de Paris est la collectivité de France qui reçoit le plus grand nombre de volontaires en service civique (VSC). Le service civique est un engagement volontaire ouvert à tous les jeunes de 16 à 25 ans, jusqu'à 30 ans pour les jeunes en situation de handicap. Il a pour ambition de leur donner l'opportunité de s'engager, de donner de leur temps à la collectivité et aux autres, et pour objectif de renforcer la cohésion nationale et la mixité sociale.

Le statut du volontaire en service civique est fixé par la loi du 10 mars 2010 relative au service civique. Ils sont gérés par un GIP, l'Agence nationale du service civique qui délivre les agréments, vérifie les contrats et indemnise les volontaires. Ceux-ci reçoivent 580 € par mois, dont 170,58 € à la charge de la collectivité parisienne. L'agrément concerne les missions proposées par l'organisme d'accueil qui doit correspondre aux domaines d'action suivants : solidarité, environnement sport, culture, éducation, santé, intervention d'urgence, mémoire et citoyenneté, aide humanitaire. On voit que ces domaines recoupent largement ceux de la réserve civique.

La Ville a choisi de faire effectuer des missions de 24 heures maximum par semaine, pour une durée de 6 à 10 mois. Les volontaires reçoivent une formation civique et citoyenne (2 jours) et aux premiers secours (1 jour). La DJS est chargée de gérer le système qui donne satisfaction puisque de 150 en 2014, l'effectif des promotions a atteint un peu plus de 460 jeunes pour 2020/2021. Dans la dernière promotion 2020/2021, plus de 80 % des volontaires ont un diplôme égal ou supérieur au bac, 55 % sont des femmes, l'âge moyen est de 21 ans ; on constate que plus des 2/3 des volontaires accueillis habitent en dehors de Paris.

La Ville se heurte à la concurrence des communes voisines et des autres institutions qui sont friandes de cette main-d'œuvre qui vient aider les équipes en place, et contribue à combler des lacunes d'effectifs. Ces services civiques rendent des services utiles à la Ville (ex = ambassadeurs du tri, où ils fonctionnent en binôme avec un agent de la DPE) et leur passage leur apprend à connaître les métiers pratiqués, en vue d'une future embauche.

La Ville fournit un effort non négligeable pour soutenir ce système : 46 sessions d'information pour recruter les candidats, et en dehors des sessions de formation, 200 tuteurs accompagnent les VSC en 2022 ; 120 des tuteurs reçoivent aussi une formation.

Une soixantaine de missions agréées par l'Agence sont actuellement proposées aux volontaires dans les directions de la Ville et quelques structures satellites, autour de cinq grands programmes transversaux correspondant aux politiques publiques portées par la municipalité : solidarité et lutte contre l'exclusion, démocratie et participation citoyenne, réussite éducative et droits des enfants, préservation de l'environnement en ville, un service public proche des usagers.

Parmi les améliorations qui pourraient être apportées au dispositif, la DJS souligne que les tuteurs des volontaires, contrairement à ceux en charge des apprentis, ne disposent pas d'un dispositif indemnitaire reconnaissant leur travail de suivi et d'accompagnement, actuellement effectué avec le soutien des services RH des directions et de la DJS.

1.2. Un contexte évolutif dans lequel la Ville doit se positionner

1.2.1. Une loi récente ouvre le mécénat de compétences aux collectivités publiques

Parmi les mesures figurant dans la feuille de route « Vie associative » du gouvernement présentée le 29 novembre 2018 figurait la création du mécénat de compétences dans les administrations publiques afin de participer au développement du tissu associatif. Porté par le ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales, le projet de loi n° 4406 relatif à la différenciation, la décentralisation, la déconcentration et portant diverses mesures de simplification de l'action publique locale concrétisait cette intention dans son article 69 relatif à l'introduction du mécénat de compétences dans l'administration. Le texte concernant le mécénat de compétences figure dans l'article 209 de la loi n° 2022-217 du 21 février 2022 dite « 3DS » (annexe n°7 au présent rapport)²⁴. Les caractéristiques de ce mécénat de compétences « administratif » sont les suivantes :

1° / Le mécénat de compétences ne fait l'objet que d'une expérimentation d'une durée de 5 ans : au plus tard un an avant son terme, le gouvernement présentera au Parlement un rapport d'évaluation du dispositif, dont le contenu et les modalités devront être prévues par un décret d'application non encore paru.

2° / Le mécénat de compétences est réservé aux fonctionnaires d'État et à certains fonctionnaires territoriaux²⁵ et exclut donc les agents contractuels.

3° / Il prend la forme d'une mise à disposition²⁶ de l'agent selon des modalités précisées par la loi :

- Conditions relatives à la nature de la mission : la mise à disposition doit correspondre à la conduite ou à la mise en œuvre d'un projet répondant aux missions statutaires de la personne morale, de la fondation ou de l'association (et non pas comme en droit commun pour l'exercice des seules missions de service public confiées à ces organismes - art. L.512-8 CGFP) ;

- Condition relative aux compétences de l'agent : il doit s'agir d'un projet pour lequel les compétences et l'expérience professionnelles de l'agent sont utiles.

A priori cette rédaction « utilitaire » prohibe la mise à disposition pour des missions qui ne demandent pas de compétences particulières ou des missions extérieures à la compétence métier de l'agent, ou dans lesquelles il pourrait seulement faire valoir des aptitudes personnelles et non professionnelles.

4° / Cette mise à disposition est opérée au profit des personnes morales relevant des catégories mentionnées au a du 1 de l'article 238 bis du code général des impôts : la

²⁴ Loi n° 2022-217 du 21 février 2022 relative à la différenciation, la décentralisation, la déconcentration et portant diverses mesures de simplification de l'action publique locale, publiée au JORF n°0044 du 22 février 2022 : Chapitre VI : Mesures liées à l'appel à projets France expérimentation au service de la relance et des activités économiques innovantes (Articles 207 à 209).

²⁵ Le mécénat de compétences est réservé aux fonctionnaires des communes de plus de 3 500 habitants, des départements, des régions et des établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre.

²⁶ Selon l'article L.512-6 du code général de la fonction publique (CGFP), « La mise à disposition est la situation du fonctionnaire réputé occuper son emploi qui, demeurant dans son corps ou son cadre d'emplois d'origine, continue à percevoir la rémunération correspondante mais exerce ses fonctions hors de l'administration où il a vocation à servir ».

définition des organismes bénéficiaires de ce type de mécénat est donc plus restrictive que pour les autres catégories donnant droit à déduction fiscale. Ne sont concernées que les œuvres ou d'organismes d'intérêt général ayant un caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement naturel ou à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises, notamment les fondations universitaires, les fondations partenariales du code de l'éducation ou les fondation d'entreprise. Sont également mentionnées par la loi comme organismes d'accueil les fondations et associations reconnues d'utilité publique.

Afin de prévenir les risques de conflits d'intérêt, une procédure de contrôle de la compatibilité de l'activité envisagée avec les fonctions exercées auparavant doit être suivie (voir ci-dessous § 3.1.2.3).

5° / Plusieurs autres points de la nouvelle réglementation diffèrent du droit commun :

La mise à disposition est limitée à une durée qui ne peut excéder dix-huit mois renouvelable dans la limite d'une durée totale de trois ans (contre trois ans maximum, renouvelables par périodes d'une durée maximale identique).

La mise à disposition peut ne pas donner lieu à remboursement de la part de l'organisme bénéficiaire. Dans le droit commun, le principe est aussi le remboursement et les exceptions sont strictement limitées : pour la fonction publique territoriale, à certains organismes publics, aux organisations internationales et aux États étrangers (art. L.512-15 CGFP). Dans la plupart des cas, afin de concrétiser l'aide de la collectivité, il n'y aura pas de remboursement, mais le système est encadré par une procédure de transparence : la mise à disposition constitue une subvention au sens de l'article 9-1 de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations, et donnera lieu à la conclusion de la convention prévue à son article 10 (au-dessus d'un seuil annuel de 23 000 €).

Dans les collectivités territoriales, la mise en œuvre du système devra faire l'objet d'un bilan : un état des fonctionnaires mis à disposition, ainsi que des structures bénéficiaires de ces mises à disposition, devra être annexé au budget et être communiqué chaque année à l'assemblée délibérante avant l'examen du budget. Les mises à disposition de droit commun font l'objet d'un rapport de l'exécutif au comité technique compétent.

L'entrée en vigueur de la loi et le déclenchement du délai de 5 ans de l'expérimentation sont subordonnés à l'intervention du décret d'application qui traitera « notamment » de l'évaluation du système de mécénat de compétences et des modalités d'information des services ministériels qui viennent d'être évoqués. Il pourra également statuer sur les éventuelles dérogations aux dispositions du décret n° 2008-580 du 18 juin 2008 relatif au régime de la mise à disposition applicable aux collectivités territoriales ou en rappeler les dispositions applicables : arrêté de l'autorité territoriale pris après accord de l'intéressé et de l'organisme d'accueil et signature d'une convention de mise à disposition, information préalable de l'assemblée délibérante de la collectivité territoriale ou vote d'une délibération s'il est dérogé à l'obligation de remboursement (art. 2-II).

Le gouvernement s'est engagé à publier les décrets d'application dans les six mois suivants la promulgation de la loi, soit avant la fin août 2022.

En résumé

L'article 209 de la loi 3DS prévoit à titre expérimental pour une durée de 5 ans l'élargissement de la mise à disposition de fonctionnaire de l'État et de certains fonctionnaires territoriaux auprès d'organisations d'intérêt général, d'associations et de fondations reconnues d'utilité publique afin de pratiquer le mécénat de compétences déjà possible pour les salariés des entreprises en application de l'article 238 bis du CGI. Est prévue à ce titre une vérification déontologique avant la mise à disposition ainsi qu'un mécanisme d'information des assemblées délibérantes et une évaluation de l'ensemble du dispositif.

1.2.2. L'État est présent à la fois sur le mentorat et l'engagement citoyen

1.2.2.1 Le mentorat : le Plan « 1 jeune, 1 mentor »

La crise sanitaire ayant affecté la situation des jeunes, le gouvernement a indiqué faire une priorité du renforcement du soutien à la jeunesse dans les thématiques d'accompagnement à la scolarité, d'orientation et d'insertion professionnelle. Le développement du mentorat répond à cette volonté.

Annoncé par le Président de la République le 1er mars 2021 dans le cadre de l'agenda en faveur de l'égalité des chances et du plan « 1 jeune, 1 solution », le dispositif « 1 jeune, 1 mentor » vise à accroître le nombre de jeunes qui bénéficient de l'accompagnement d'un mentor (étudiant, professionnel en exercice, retraité, etc.), pendant leur parcours scolaire, dans leurs choix d'orientation, ou en phase d'insertion professionnelle. Tout jeune en exprimant le besoin doit pouvoir bénéficier d'un soutien renforcé.

Pour atteindre cet objectif, deux leviers doivent être actionnés : faciliter la mise en relation des jeunes avec les acteurs du mentorat ; renforcer les complémentarités entre les associations et les organismes spécialisés s'agissant en faveur du développement des offres de mentorat. C'est dans ce but qu'a été mise en place une plateforme « 1 jeune, mentor » par le Collectif Mentorat et qu'un module digital mentorat a été ajouté au plan « 1 jeune, 1 solution ».

Un premier appel à projets lancé au printemps 2021 a conduit à une sélection de 22 structures d'intérêt général²⁷, soutenues financièrement pour développer leurs programmes de mentorat gratuit et bénévole, et toucher ainsi près de 75 000 jeunes. Un deuxième appel à projets doté de 8 millions d'euros a été lancé le 12 juillet 2021, avec un accent particulier mis sur l'aide aux plus vulnérables (jeunes des quartiers prioritaires de la politique de la ville ou des zones rurales éloignées, etc.). Il devait permettre d'atteindre l'objectif de 100 000 jeunes ayant accès à des mentors d'ici la fin d'année 2021. Un troisième appel à projets a été ouvert le 12 avril 2022 avec un objectif de 200 000 mentorés. Ce dispositif s'appuie sur une mobilisation financière d'un total de 27 M€ en faveur des structures sélectionnées pour construire et/ou développer leur action de mentorat. A ce jour, 54 sont habilitées.

Les projets sont instruits par le Comité Interministériel du Mentorat, co-présidé par le ministre de l'Éducation Nationale, de la Jeunesse et des Sports et la ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, et composé notamment de représentants de ces ministères. Une première liste restreinte de projets est transmise au Jury de Labellisation, composée de

²⁷ Associations, fonds de dotation, fondations, associations et fédérations sportives, GIP, etc.

représentants de la DGEFP²⁸, de la DJEPVA²⁹ et de personnalités qualifiées. Seront évaluées les capacités des structures à proposer une offre de mentorat incluant un ou plusieurs services pour la réussite et l'inclusion des jeunes : soutien scolaire, orientation des collégiens et lycéens, insertion professionnelle des étudiants ou jeunes en recherche d'emploi. Les mentors, actifs, retraités ou étudiants, devront être formés.

Après publication de la liste des projets lauréats, le porteur de projet sélectionné s'engage à réaliser le projet pour lequel il demande la subvention. À ce titre, un suivi des projets sera réalisé au cours de l'année. Le porteur de projet devra rendre compte des moyens consacrés et des résultats obtenus aux comités régionaux et nationaux. Afin de procéder à l'évaluation des projets, il sera demandé aux associations de fournir, à 12 mois et à 24 mois le nombre de personnes bénéficiaires et la part du territoire nouvellement couverte grâce à la mise en place du projet.

Par convention passée avec l'État le 8 juin 2021, le Collectif mentorat, réunissant les associations pionnières du secteur, a été chargé du pilotage du Plan d'action gouvernemental 1 jeune, 1 mentor, et particulièrement de l'animation des associations labellisées par l'État qui ont volontairement adhéré au Collectif, de l'animation de la plateforme numérique créée à son initiative et qui a pour objet d'assurer la promotion du mentorat, de permettre les déclarations d'intérêt des mentors ou mentorés et de faciliter les mises en relations avec les associations pertinentes soutenues par le Plan et la promotion du mentorat auprès des publics cibles.

Le Collectif est rémunéré par une contribution financière de l'État de 2,4 M€ pour la durée de la convention, soit 3 ans, sur le budget du ministère du travail. Le projet doit faire l'objet d'une évaluation par un tiers indépendant.

1.2.2.2 La promotion de l'engagement citoyen à travers les « réserves »

Créée par la loi Égalité et citoyenneté du 27 janvier 2017, la réserve civique a pour objectif affiché de développer la fraternité, la cohésion nationale et la mixité sociale. L'idée est d'optimiser la gestion d'événements ponctuels, de renforcer le partage de valeurs communes, de développer l'idée de protection de la chose publique et de resserrer le lien social autour des plus fragiles. La réserve civique offre à toute personne volontaire la possibilité de servir les valeurs de la République en participant, à titre bénévole et occasionnel, à la réalisation de projets d'intérêt général en apportant ses compétences à un service public ou d'intérêt collectif

La réserve civique intègre les réserves citoyennes thématiques existantes. Ces réserves sont au nombre de cinq :

- La réserve citoyenne de défense et de sécurité, créée en 1999 à la suite de la suppression du service militaire. Elle est composée de personnes sensibilisées aux enjeux de sécurité et de défense, qui donnent bénévolement de leur temps et de leurs compétences au profit des forces armées, sur le territoire national ou dans le cadre d'opérations extérieures.
- Les réserves communales de sécurité civile prévues dans le Code de la sécurité intérieure.
- La réserve citoyenne de la police nationale (art. L. 411-18 du Code de la sécurité intérieure) destinée à des missions de solidarité, de médiation sociale, d'éducation à la loi et de prévention.

²⁸ Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle.

²⁹ Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative.

- La réserve citoyenne de l'Éducation nationale (art. 911-6-1 du Code de l'éducation), destinée à la transmission des valeurs de la République dans les écoles et les établissements d'enseignement du second degré.
- La réserve citoyenne pour la cohésion des territoires (art. L. 1233-6 du code général des collectivités territoriales).

En fait, la masse des bénévoles s'inscrit dans une réserve civique banalisée qui n'exige pas les qualifications de ces formations spécialisées.

La réserve civique est une réponse au désir d'engagement des citoyens qui s'est largement manifesté après les attentats de 2015 et qui a été pérennisé sur des missions d'intérêt général suite à un rapport de Claude ONESTA et Jean-Marc SAUVE³⁰, l'idée étant de faire un dispositif le plus souple possible d'engagement des citoyens, accessible à tous.

La réserve civique se fonde sur des critères simples. Pour être bénévole, il suffit d'être en situation régulière sur le territoire français et être majeur ou âgé de plus de 16 ans avec l'accord des représentants légaux et de créer un compte sur le site dédié. Le fonctionnement est axé sur une plateforme numérique « JeVeuxAider.gouv.fr » qui contribue à mettre en relation les demandes des bénévoles et les missions offertes par les organisations adhérentes.

Grâce à une application, la réserve civique offre à divers acteurs de l'engagement, notamment aux plateformes (dont quelques collectivités locales), d'afficher leurs propres missions sur tout ou partie des canaux offerts par les partenaires. Cette application facilite la recherche des missions et augmente le nombre d'opportunités proposées aux bénévoles. Les participants doivent adhérer à la charte comportant les engagements et obligations des réservistes et des organismes d'accueil. L'État est garant du caractère d'intérêt général de l'entreprise³¹ et doit pouvoir réorienter les bénévoles en cas d'urgence (alerte sanitaire, crise ukrainienne³²...).

La réserve civique peut comporter des sections territoriales, instituées par convention entre l'État et une ou plusieurs collectivités territoriales.

Le dispositif a connu un grand succès : 360 000 bénévoles sont inscrits en France, 10 000 missions de bénévolat sont disponibles sur tout le territoire. 1 bénévole sur 2 a moins de 30 ans. Parmi les recruteurs, 20 universités, 1300 collectivités territoriales et 6700 associations et organisations publiques³³. Les collectivités locales ont pu bénéficier de l'aide des bénévoles de la plateforme civique, par exemple pour disposer en urgence d'assesseurs et de scrutateurs lors des élections régionales et départementales de juin 2021.

Parmi les pistes de progrès à apporter au système figure le développement d'une communauté des bénévoles : l'idée est de mieux les connaître pour pouvoir les positionner sur les missions grâce à un profil enrichi et structuré et permettre aux agents des associations de se recentrer sur leurs missions essentielles.

En revanche, le responsable national de la réserve civique estime que même s'il n'y a pas d'autre filtre pour les bénévoles que l'adhésion à la charte de la réserve civique, les risques engendrés par le système sont limités : les associations prennent les assurances nécessaires. Les étudiants peuvent voir les compétences, connaissances et aptitudes acquises dans le

³⁰ Pour que vive la fraternité. Propositions pour une réserve citoyenne - Rapport au Président de la République - Juillet 2015.

³¹ Une association culturelle ou politique, une organisation syndicale, une congrégation, une fondation d'entreprise ou un comité d'entreprise ne peuvent accueillir de réserviste.

³² Plus de 7000 bénévoles se sont inscrits sur la plateforme en quelques jours à cette occasion.

³³ Chiffres tirés du site JeVeuxAider.gouv.fr , mai 2022.

cadre d'une activité bénévole dépendant de la réserve civique validées au titre de sa formation ; au total il dit n'avoir enregistré que très peu d'incidents.

En janvier 2009, la Ville de Paris s'était dotée d'une « réserve solidaire », créée dans le cadre de la loi du 13 août 2004 de modernisation de la sécurité civile qui prévoyait la possibilité pour les communes d'organiser des réserves communales de sécurité civile comprenant des volontaires bénévoles mobilisables en appui des services municipaux, afin de venir en aide et prêter assistance aux populations victimes de sinistres ou de crises. Composée d'agents retraités, elles participent au soutien et à l'assistance des populations, à l'appui logistique et au rétablissement des activités. Elles peuvent également contribuer à la préparation de la population face aux risques. Agissant en complément des services de la Ville et des associations spécialisées, cette réserve solidaire comptait, en 2010, 70 réservistes domiciliés à Paris ou dans la région parisienne. Il ne semble pas que cette organisation ait perduré ou connu un développement dans le cadre de la loi sur la sécurité intérieure qui en a repris le mécanisme (cf. ci-dessus). Ces bénévoles de la réserve communale de sécurité civile peuvent dépendre d'un employeur extérieur à la Ville et recevoir une indemnité compensatrice pendant leur service, leur contrat de travail étant suspendu. La collectivité doit prévoir un système d'assurance spécifique (art. L724-13 CSI).

1.2.3. Dans ce contexte favorable, les entreprises multiplient les initiatives et certaines collectivités publiques ont déjà sauté le pas

1.2.3.1. Le mécénat de compétences est une composante dynamique du mécénat d'entreprise

Le mécénat d'entreprise est aujourd'hui partie prenante de la vision stratégique de l'entreprise, qu'elle le considère comme un moyen d'ouverture sur la société, leur conférant ainsi au passage une légitimité nouvelle et des avantages évidents en termes d'image et de communication, ou qu'elle y voit le moyen de renforcer ses liens avec son environnement immédiat, ses parties prenantes et certains nouveaux partenaires, ce que l'on appelle aujourd'hui son écosystème³⁴.

Le baromètre du mécénat d'entreprises de l'ADMICAL (2018) montre que la propension des entreprises à se tourner vers le mécénat de compétences ne cesse de progresser, le chiffre ayant même doublé de 2015 à 2017, passant de 11 % à 20 % du total des entreprises mécènes. Le mot même de générosité est employé à son endroit parce qu'il se traduit par un don de l'entreprise sans contrepartie directe à une œuvre d'intérêt général.

Or il est souvent proche du cœur de métier de l'entreprise en ce qu'il mobilise les compétences spécifiques de ses salariés. Les compétences elles-mêmes, surtout si elles mobilisent des savoirs faire spécifiques, sont considérées comme potentiellement à la disposition de tous et doivent être mises au service du bien public, « Pro Bono Publico » Les 20 % d'entreprises mécènes ayant recours au mécénat de compétences en 2017 y consacrent 11 % du montant global du budget du mécénat³⁵. Il prend des formes diverses et variées en termes de compétences, de métiers, de fréquence et de durée. Certains mécénats peuvent s'exercer sur une durée longue et à temps plein pour le salarié en fin de carrière, par exemple. Cette pratique n'est pas réservée aux grandes entreprises, les TPE et PME sont aussi concernées, même si ce sont les entreprises de taille intermédiaire qui fournissent les

³⁴ En appliquant cette métaphore écologique à l'environnement du business dès le milieu des années 90, l'américain James F. Moore définit l'écosystème d'entreprise comme « une communauté économique supportée par l'interaction entre des entreprises et des individus, qui peut aussi inclure les fournisseurs, les producteurs, les concurrents, et d'autres parties prenantes ».

³⁵ Source enquête ADMICAL 2018.

plus gros bataillons. Il fait désormais partie intégrante, pour les entreprises qui y ont recours, de leur stratégie en matière de *responsabilité sociale*.

1.2.3.2. Le mécénat de compétences fait désormais partie intégrante de l'approche stratégique de l'entreprise

Les entreprises ont compris que le mécénat de compétences pouvait comporter des avantages pour leurs salariés, qu'il s'agisse de la reconnaissance sociale, de la recherche de sens, par la valorisation de l'apport de leur travail dans un contexte différent, ou de la mise en adéquation de leurs valeurs personnelles avec les actions qu'ils souhaitent promouvoir dans la société.

Les entreprises s'appuient, dans le développement de leurs initiatives en matière de mécénat de compétences, sur des structures de conseil et d'intermédiation qui ont compris qu'elles pouvaient tirer parti d'un nouveau marché à la confluence des mondes associatif et de l'entreprise, en proposant, aux uns et aux autres, une offre de services diversifiée. En un peu plus d'une dizaine d'années, un petit nombre d'acteurs de ce nouveau type ont pu émerger : de *Passerelles et compétences* (2002) à *Koeo* (2009), de *Pro Bono Lab* (2011) à *Vendredi* (2015).

Plusieurs d'entre elles, comme *Koeo* ou *Vendredi*, offrent les services d'une plateforme numérique qui recense les besoins des associations et les rapprochent des offres fournies par les entreprises en termes de mise à disposition de compétences. D'autres, comme *Pro Bono Lab*, ne fournissent pas de services en ligne immédiatement mobilisables au sein d'une plateforme, mais préfèrent une mise en relation adaptée à chaque situation, un modèle fondé sur l'implantation territoriale et le conseil personnalisé aux associations. Toutes ont en commun de mobiliser leurs réseaux dans l'intérêt bien compris des deux catégories de partenaires et selon un modèle économique qui fait peser le financement d'un seul côté, c'est à dire celui des entreprises, les associations pouvant être considérées comme les bénéficiaires sans contrepartie du dispositif.

1.2.3.3. Certaines collectivités publiques n'ont pas attendu l'évolution du cadre légal pour se lancer dans le mécénat de compétences

- Le Conseil départemental A :

L'expérience lancée par le Conseil départemental A a permis dès 2020 à une cinquantaine de collaborateurs de s'engager dans des activités diverses au sein d'associations locales. Le processus est encadré par une **charte du mécénat** qui lie aussi bien les associations bénéficiaires que les volontaires par un certain nombre d'engagements. La démarche est individuelle de la part du collaborateur qui, prenant connaissance d'une action proposée par une association, se porte candidat. La validation de sa demande est conditionnée par l'accord de sa hiérarchie et s'inscrit dans le cadre d'une autorisation spéciale d'absence (ASA). Les missions proposées, une vingtaine à ce jour, sont d'une grande diversité et concernent la distribution de colis alimentaires, la réparation de vélos, des ateliers de psychologie, la recherche de financement, etc... Ces actions s'inscrivent dans une certaine durée et sont réparties sur des séquences brèves, une demi-journée à deux jours par mois, sur le temps de travail de l'agent.

Le bilan demeure modeste : 65 agents concernés à ce jour, pour une collectivité qui en compte plus de 8 000. Le mécénat de longue durée, avec une véritable immersion des collaborateurs au sein de l'association, est exclu du dispositif expérimental. Les collaborateurs semblent satisfaits de leur expérience, même si l'enquête de satisfaction censée le mesurer repose sur des données sommaires.

Les initiateurs du projet ont voulu privilégier souplesse et rapidité et ont utilisé les outils juridiques éprouvés, l'ASA, comme cadre juridique de l'opération, en faisant approuver ce mode de faire par l'assemblée délibérante de la collectivité. Aucune convention de

coopération qui lierait l'association, la collectivité et l'agent autour d'objectifs communs n'a été passée et l'engagement au titre de la charte relève de la pure déclaration d'intention. Le risque juridique semble avoir été calculé à l'aune du projet dont l'échelle reste modeste et concerne quelques agents, quelques jours par an.

- La préfecture de la région B :

La préfecture de la région B a également fait la promotion du mécénat de compétences auprès de ses agents en diffusant auprès d'eux un kit d'expérimentation du projet conçu en collaboration avec *Pro Bono*. Ce document, qui vise à mieux faire connaître le mécénat de compétences, récapitule les avantages de l'expérimentation, tant pour les managers publics (montée en puissance des équipes, attractivité, conservation des talents, amélioration de la qualité de vie au travail, accompagnement des agents vers la retraite), que pour les agents (enrichissement des compétences, ouverture, diversification de leur réseau).

L'expérience s'adresse à un petit nombre d'agents ou, au contraire, à l'ensemble d'une catégorie d'agents et permet d'accompagner certaines associations avec lequel le service a déjà des contacts. Le processus de sélection des associations partenaires est conçu selon un spectre de critères relativement large en fonction des enjeux poursuivis par le mécénat lui-même ou en fonction des thématiques portées par le service. La proposition de participation peut émaner de l'agent lui-même ou de ses responsables hiérarchiques. Une convention est passée entre l'agent, l'association et les services, qui règle les conditions de déroulement de la mission, de son suivi et de son évaluation. La mission elle-même peut s'effectuer selon un décompte pour une période donnée (hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle) ou selon un partage du temps hebdomadaire passé par l'agent entre son administration et l'association bénéficiaire et pour une durée à définir.

L'optique retenue par la préfecture de Région apparaît plutôt ouverte, et semble ne pas vouloir choisir entre les différentes possibilités offertes par le mécénat de compétences. Ses objectifs en tant qu'employeur n'apparaissent pas clairement dans un document qui semble plus relever d'un plaidoyer *pro domo* laissé à la discrétion du partenaire privé.

- Le Conseil départemental C :

Le Conseil départemental C³⁶ a adopté une approche différente orientée vers l'international. Un partenariat avec une ONG (Planète Urgence) assure l'accueil des agents volontaires, sur des missions de solidarité internationale et sur la base d'un catalogue d'actions préétablies, qui peuvent s'échelonner de quelques semaines à plusieurs mois. Un appel à candidature est engagé chaque année vers les 4500 agents du département, pour dix missions différentes ; 70 agents actuellement sont engagés. Le département prend en charge 1000 € de frais de voyage nécessaires. Enfin, la qualification nécessaire des agents sur l'environnement associatif est assurée par 3 jours de formation préalable et 1 journée de débriefing en fin de mission. Une particularité doit être signalée : les agents volontaires assurent leur contribution en prenant jusqu'à 15 jours sur leurs congés annuels.

Ces initiatives diverses, qui sont le fait de collectivités territoriales ou de services de l'État, constituent autant de références sur lesquelles la Ville peut s'appuyer, ou dont elle pourra se recommander, pour prendre à son tour des initiatives adaptées au contexte parisien.

³⁶ Intervention de [...], cheffe du service international du CD C lors du colloque « Promouvoir le mécénat de compétences dans la fonction publique : du temps de travail libéré pour un service public étendu », Conseil départemental A, 10 février 2022, précité.

1.2.4. Les associations doivent s'adapter à ce nouveau contexte marqué par une évolution des formes d'engagement et des dispositifs sur lesquels elles peuvent s'appuyer

Les 60 000 associations parisiennes actives ont massivement recours au bénévolat : 550 000 personnes seraient concernées chaque année, totalisant 120 millions d'heures, soit l'équivalent temps plein d'une entreprise de 66 000 salariés³⁷. Même s'il faut prendre ce chiffre avec prudence, tant les conditions d'intervention du bénévole sont spécifiques, il donne un ordre de grandeur sur l'ampleur du service fourni par ce public des bénévoles aux associations qui, pour 10 000 d'entre elles, emploient directement plus de 110 000 salariés, dont 80 % à temps plein. Or la moitié des associations parisiennes, qu'elles emploient ou non des salariés, déclarent manquer de bénévoles. Depuis que cette enquête a été réalisée en 2014, les associations font face aujourd'hui à une crise du bénévolat qui n'a cessé de s'approfondir. La pandémie n'a fait qu'accélérer cette tendance et on a vu certaines associations rencontrer beaucoup de difficultés à exercer leur mission, si bien que les collectivités publiques ont parfois dû se substituer à celles-ci, ainsi l'aide alimentaire d'urgence pour laquelle les services de la Ville ont dû distribuer eux-mêmes des repas à ceux qui en avaient le plus besoin.

Le public de bénévoles est par ailleurs vieillissant, il a du mal à se renouveler et ne dispose pas toujours de certaines compétences nécessaires.

Or les associations ont souvent besoin de compétences professionnelles, que celles-ci soient directement fournies par des particuliers, c'est le bénévolat de compétences proprement dit, ou par l'intermédiaire des entreprises, c'est le mécénat de compétences. Par ailleurs, souvent parce qu'elles ne savent pas comment les contacter, les associations ont du mal à attirer un nouveau public de volontaires dont le profil et les modes d'engagement ont changé (actions solidaires de courte durée où les intéressés recherchent le résultat immédiat, actions concrètes et limitées dans le temps plutôt qu'un engagement de longue durée, recherche de contact direct avec les bénéficiaires finaux). Quand elles y parviennent, elles éprouvent des difficultés à fidéliser ce public.

Parallèlement, les associations subissent la concurrence, dans le champ de leurs activités traditionnelles, des entreprises à but lucratif. Cette concurrence est souvent suscitée par l'État lui-même qui encourage, par la mise en place d'incitations fiscales, les entreprises à gérer directement des activités d'intérêt général.

Dans ce nouveau contexte, marqué par l'apparition de nouveaux acteurs issus du secteur marchand, les associations sont confrontées à une exigence de professionnalisation qui est souvent une condition de leur développement. Le mécénat de compétences est normalement en mesure de leur fournir ces compétences dont elles ont besoin, en mettant gratuitement à leur disposition une main d'œuvre qualifiée à coût nul.

La place des entreprises à but lucratif est cependant ambivalente : d'un côté, elles sont encouragées à participer de manière plus active à la vie de la cité et viennent concurrencer les associations sur leur propre terrain et, de l'autre, elles leur fournissent les compétences de leurs salariés pour améliorer leur efficacité globale. Or le mécénat de compétences demeure peu encouragé par les grandes fédérations et les représentants du mouvement associatif. Beaucoup de petites associations ne sont pas au courant des possibilités nouvelles qu'il offre et d'autres, pourtant mieux informées, ont du mal à renoncer à cette main d'œuvre traditionnelle que constituent les bénévoles, dont elles connaissent pourtant les limites, notamment en matière d'apport de compétences, mais aussi les avantages en termes de disponibilité et d'empathie.

³⁷ Baromètre des associations, enquête réalisée à l'initiative de la Ville en 2014.

Il est vrai que l'accueil d'un salarié volontaire issu d'une entreprise peut comporter parfois des difficultés d'intégration, du fait d'un manque d'expérience ou d'une méconnaissance du contexte dans lequel il est censé apporter son concours, rendant nécessaire un accompagnement par des permanents.

L'enjeu est donc que le monde associatif s'approprie ces nouveaux outils et participe à leur développement sur le terrain en fonction de leurs besoins propres. La priorité semble de faire connaître le mécénat de compétences aux associations dont beaucoup d'entre elles ignorent tout. Rien ne se fera sans leur collaboration active, ce qui suppose, dans nombre de cas, de lever progressivement les réticences et les barrières à l'entrée.

2. LE VOLONTARIAT À LA VILLE : UNE PRATIQUE RENOUVELÉE À L'OCCASION DE LA CRISE SANITAIRE

La collectivité parisienne a fait face à la crise sanitaire de 2020-2021 grâce à la mobilisation de ses services et à l'appui d'un volontariat des agents à grande échelle, dans des conditions pressantes et sur des enjeux difficiles à maîtriser. L'évolution au long cours de la situation sanitaire, les risques anciens (crues de la Seine) ou nouveaux (hacking des systèmes informatiques) engendrent une probabilité élevée d'avoir recours massivement au volontariat des services de la Ville dans un futur proche. Celui-ci est d'ailleurs prévu dans le cadre du prochain grand événement sportif, les Jeux olympiques et paralympiques de 2024. Il convient donc de profiter de la période de sortie de la crise sanitaire pour déterminer les conditions d'organisation du recrutement des volontaires dans les services. Sur la base d'une cartographie des compétences et d'une détermination des fonctions essentielles auxquelles seront associées les directions, le pilotage du volontariat pourrait être confié à une infrastructure de gestion centrale en liaison avec l'ensemble des directions municipales.

Le bilan qualitatif du recours au volontariat pendant la crise sanitaire a été établi en s'appuyant sur l'expérience des acteurs impliqués, en particulier grâce aux réponses des directions au questionnaire sur le volontariat qui leur a été envoyé le 10 février 2022 et au témoignages des volontaires recueillis dans le cadre de groupes de parole lors d'entretiens les 8 et 16 mars 2022.

2.1. Le recours au volontariat a contribué efficacement à la mobilisation de la collectivité parisienne face à la crise sanitaire

2.1.1. Les volontaires ont renforcé les structures opérationnelles et les cellules de gestion administrative

Les acteurs de la mobilisation des services de la Ville pendant la crise sanitaire estiment que celle-ci a fait face avec efficacité pendant la crise sanitaire. Pour ne prendre que deux exemples, les centres de vaccination ont été montés en quelques jours, ont offert un service de qualité aux Parisiens, avec des retours positifs des usagers et très peu de récriminations. 130 000 injections ont été pratiquées chaque semaine en décembre 2021. En février 2022, on décomptait 2 643 230 personnes vaccinées en cumul depuis le 18 janvier 2021, protégeant les Parisiens des risques de maladie voire de décès dus au virus.

Dans un cas, il a fallu monter un système de toutes pièces très rapidement, sous le contrôle de l'État, qui régissait aux évolutions sanitaires par des instructions nouvelles chaque semaine. Dans l'autre, il s'est agi de remplacer les agents confinés chez eux ou frappés par la maladie. L'équipement des centres de vaccinations et le renfort des établissements pour personnes vulnérables en agents volontaires, qui ont parfois radicalement changé de fonctions et de métier, ont été déterminants pour faire face à la situation créée par l'urgence.

Le rôle actif du SGC dans la mobilisation et l'animation des volontaires a été souligné par les interlocuteurs de la mission. Il avait pour mission de choisir des agents expérimentés de la Ville pour diriger les centres : cette option a permis d'agir avec davantage d'efficacité étant donné l'exigence de connaître et d'assurer les liens avec les différentes directions de la Ville actives dans l'organisation des centres (DASES, DDCT, mairies d'arrondissement, DILT, DSIN, CASVP...). Le fonctionnement aurait été moins aisé pour des personnes complètement extérieures à l'administration parisienne.

La DRH souligne pour sa part que l'enchaînement des différentes campagnes de volontariat a permis de professionnaliser et de sécuriser grandement le processus complet, du recueil

des candidatures à la gestion administrative des volontaires en lien avec les directions opérationnelles.

2.1.2. Tant les directions que les volontaires reconnaissent le côté très positif de leur expérience

Pour les directions, l'expérience du volontariat est jugée enrichissante pour les agents et pour leurs managers à plusieurs titres³⁸ :

- Les agents ont acquis une expérience supplémentaire et des compétences inédites dans un milieu souvent différent de leur environnement administratif ordinaire qui leur a permis de développer leurs réseaux ;
- En dehors de cet enrichissement personnel, la montée en compétence de l'agent va profiter au service et celui-ci en retire aussi un bénéfice d'image ;
- Le volontariat a nécessité un très fort investissement et est très valorisant pour les agents qui se sont mobilisés, même si ce sont souvent les plus actifs et les plus motivés qui se sont portés volontaires ;
- Il a permis d'effectuer une mission en relation directe avec le public parisien, ce qui a été une découverte pour certains cadres administratifs et leur a permis de prendre la mesure des difficultés de leurs collègues habituellement en relation avec le public ;
- Les agents ont apprécié de travailler en mode projet et de façon innovante par rapport à leurs tâches habituelles se sont habitués à travailler dans l'urgence et à la diversité des missions, les cadres à manager une équipe de terrain ;
- Les volontaires ont tous retiré un sentiment de grande utilité et une grande fierté personnelle et professionnelle d'avoir participé sur le terrain à l'effort contre la crise sanitaire ;
- Le volontariat a également permis à des agents en reconversion pour des inaptitudes physiques de se remobiliser dans un autre positionnement (par exemple en assurant des appels aux personnes âgées pendant la première phase de la crise). Cette expérience est souvent vécue comme une étape importante de reprise de confiance professionnelle.

Les agents eux-mêmes ont tiré un bilan positif de leur passage en centre de vaccination³⁹ :

- Considérée comme un « épisode hors normes dans le parcours professionnel », l'expérience a été jugée très difficile mais très enrichissante (sortie de la « zone de confort » ...) ;
- Ces agents se sont parfois sentis plus utiles dans la crise et dans une vraie mission de service public (un grand projet collectif) qui a du sens que dans leurs fonctions habituelles ;
- Sur un plan humain, cela a permis des brassages et des rencontres intéressantes, voire un questionnement individuel (« J'ai appris de moi-même, tant au plan professionnel qu'au plan personnel ») ;
- A la quasi-unanimité, les agents seraient prêts à se porter à nouveau volontaires.

³⁸ Cf. annexe 5.

³⁹ Cf. annexe 6.

2.2. Un recours au volontariat qui a cependant atteint ses limites

Comme l'a indiqué la directrice des ressources humaines, « *La Ville de Paris a dû s'appuyer sur ses forces internes pour se constituer sa propre réserve sanitaire et assurer la continuité du service public. Les agents n'ont pas hésité à se porter volontaires en nombre et à se confronter à des univers inconnus, suscitant un mouvement de solidarités interservices d'ampleur inédit et de nouvelles coopérations* ».

Les modalités d'exercice de ce volontariat ont été variées et ont évolué au cours de la période considérée. Les volontaires rencontrés soulignent une différence de conditions d'exercice des fonctions entre le début de la politique de vaccination, (début 2021) et la suite des opérations, quand celles-ci ont pu se rôder un peu avec la montée en charge de la vaccination et la stabilisation du fonctionnement des centres. La connaissance des tâches et de leurs contraintes a facilité la mobilisation, après avoir en partie évacué ce sentiment d'inconnu de la première phase. Enfin, le sentiment d'usure dans cette dimension nouvelle du travail a été accentué par l'absence de témoignage de reconnaissance significatif. Si certaines initiatives de la Mairie ont été prises en ce sens (courriers de la Mairie), il aura manqué une forme de conclusion collective, et de nature à laisser une trace dans le parcours professionnel.

2.2.1. Un dispositif de volontariat inégalement ancré selon les directions

Tout d'abord, il a existé un « volontariat interne », les agents d'une direction étant réaffectés sur les tâches et équipements prioritaires en l'absence (ASA, maladie) de leurs collègues : le CASVP a créé une cellule de redéploiement pour affecter dans les EHPAD ses agents et ceux de la DFPE venus nombreux en raison des fermetures de crèches, avec un bon succès ; la DASCO a dû assurer le fonctionnement d'une centaine d'établissements restés ouverts pendant le 1^{er} confinement pour accueillir les enfants des personnes prioritaires, des temps scolaire et périscolaires et des centres de loisirs⁴⁰. Ces deux directions ont fait appel au volontariat d'agents d'autres directions et même pour la DASCO au volontariat externe des parents d'élèves. La DEVE a fait appel au volontariat pour assurer l'arrosage des espaces verts parisiens et à un renfort interservices pour faire face à la croissance exponentielle des inhumations dans les cimetières (+ 40 % du 16 mars au 31 mai 2020, soit 600 inhumations). De la même façon la DASES a constitué sa cellule de pilotage des vaccinations par le biais du volontariat interne.

En dehors de ces réaffectations internes de moyens humains, les appels au volontariat ont concerné des agents externes aux directions ou structures demanderesse axées sur le domaine médico-social pour faire face à la pandémie. Des messages de la secrétaire générale aux directeurs (courriels des 27 mars et 7 mai 2021) ont souligné la priorité absolue de la campagne de vaccination aux yeux de l'exécutif parisien, et la nécessité de désigner des cadres de qualité pour faire face à l'intensification de l'activité des centres de vaccination et de l'extension de leurs jours et horaires d'ouverture. Si certaines directions ont répondu cette demande de mobilisation, comme la DICOM, la DAE, la DFPE, la DDCT, la DJS et la DRH, d'autres ont peu participé à l'appel à volontariat, voire pas du tout pour certaines en ce qui concerne les cadres A⁴¹.

⁴⁰ La DASCO souligne qu'elle ne disposait pas de droit de réquisition ; par ailleurs les recrutements pour les activités périscolaires et extrascolaires, une procédure d'inscription dans le logiciel de l'autorité qui contrôle (Service départemental à la jeunesse, à l'engagement et au sport) est nécessaire, ce qui entraîne un contrôle au titre du Fichier judiciaire automatisé des auteurs d'infractions sexuelles ou violentes).

⁴¹ Les directions d'origine de nombreux volontaires sont les directions métiers concernées par les questions sanitaires et sociales (DASES, DFPE) à l'exception du CASVP recentré sur ses missions propres, et les directions fonctionnelles disposant d'un vivier de cadres aptes à exercer les fonctions de chef de centre (DRH, DDCT).

Dans un premier temps, la secrétaire générale demandait que l'ensemble de ces agents soient « *libérés si possible à temps complet, le temps de leur mobilisation au service de la vaccination* ». Devant la difficulté de mobiliser ainsi des cadres à temps plein, la secrétaire générale a relancé les directions tout en prévoyant d'adapter les modalités de l'effort attendu : report d'affectation de certains volontaires, constitutions d'équipes de la même direction composant un équivalent temps plein, afin de leur permettre d'assurer la poursuite des missions au sein de leur direction.

2.2.2. Un essoufflement du volontariat au regard de la durée de la crise

Plusieurs facteurs ont conduit à un essoufflement, voire un épuisement, des capacités de mobilisation des volontaires dans la durée :

2.2.2.1. La durée de la crise était inattendue

Au départ, quand le dispositif a été lancé, on prévoyait une activité provisoire des centres jusqu'au mois de juin, pendant une période d'activité réduite de la Ville. Prendre un poste de chef de centre était intéressant pour des agents dont l'activité se trouvait réduite. La possibilité de travailler dans un centre pendant une période somme toute réduite sans abandonner ses fonctions de base ne semblait pas poser de difficultés.

Mais les vagues de vaccinations se sont étendues (exigences de deux doses, de rappels, extension à plusieurs strates de la population pour endiguer la diffusion du virus), alors même que les activités des services municipaux reprenaient, ce qui a conduit à un décalage entre le besoin croissant en personnels et la nécessité pour les agents de reprendre leurs fonctions à temps plein. Les retours d'expérience recueillis par la mission ont souvent relevé la difficulté à entretenir une motivation soutenue des volontaires sur la durée faute de visibilité sur l'échéance possible de leur mission et le retour aux conditions normales de travail. C'est ainsi qu'un essoufflement des engagements a pu être constaté, dès le printemps 2020, ainsi parfois qu'un sentiment d'injustice devant des différences ressenties de traitement des situations. Le recours généralisé aux vacataires a fini par s'imposer en dehors des fonctions de chef de centre.

Le même phénomène a été constaté pour les instances de gestion des structures mises en place pour gérer la pandémie. La cellule de vaccination de la sous-direction de la santé a fonctionné avec 14 agents mobilisés depuis janvier 2021, composée d'agents de la sous-direction et de volontaires de la Ville. En avril 2021, ce sont des agents qui ont vocation à intégrer la sous-direction de la santé qui les ont remplacés. De la même façon, les cadres venus renforcer le SGC ont été regagné leurs directions et ont été substitués par des agents recrutés spécifiquement.

2.2.2.2. L'organisation et les caractéristiques du travail dans les centres de vaccination ont généré l'usure des volontaires

Afin de ne pas dégrader l'encadrement des directions, il a été décidé dès le départ de limiter les fonctions des volontaires en centre de vaccination à une durée de deux mois. Certains volontaires se sont plaints d'avoir eu peu de renseignements sur leur poste et les conditions d'exercice de leurs fonctions, mais il existait des fiches de poste et la durée de leurs fonctions était spécifiée dans la lettre de mission et d'engagement. Pour les agents, des formations rapides (rendez-vous sur *Doctolib* pro, reporting sur Excel, gestion de planning) étaient organisées, le travail ne nécessitant pas autrement de compétences spéciales.

Les volontaires ont cependant découvert de façon assez abrupte la réalité des fonctions à assurer. Le travail, d'une nature nouvelle pour la plupart, au contact constant du public et en relation avec un milieu médical parfois exigeant, dans un climat anxigène, est apparu usant car nécessitant de faire preuve de polyvalence tout en étant répétitif.

Les sessions de travail à durée limitée - deux mois - empêchaient le tuilage avec les successeurs, et si des réunions étaient organisées chaque semaine entre la DASES et le SGC, aucune réunion d'échange avec les chefs de centre n'a eu lieu. [.....].

La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Enfin, la reprise de l'activité dans tous les services avec des commandes politiques et un agenda social jugés tout aussi prioritaires que la réponse à la crise sanitaire aura aussi été un cap difficile, bien qu'attendu, en raison de la charge de travail accumulée tant pour les agents détachés que pour ceux qui combinaient à 50 % leur poste habituel et le travail en centre de vaccination.

2.2.2.3. Les réaffectations de moyens n'ont pas été encouragées

Le cumul de fonctions dans la direction d'origine et en centre de vaccination a également été un facteur d'attrition.

Le choix des volontaires responsables de centre a été confié à un cadre expérimenté ayant exercé des fonctions de direction à la Ville, un binôme de cadres du SGC effectuant la sélection des agents des cadres B et C.

Les cadres A ont été choisis sur dossier puis entretien avec les intéressés pour prendre en compte leurs contraintes. Le SGC est intervenu auprès des directions qui ne proposaient pas suffisamment de volontaires et le responsable du recrutement des responsables de centres, ancien directeur de la Ville, a utilisé ses réseaux au sein de la Ville et sa connaissance des directions pour repérer les profils adaptés. Il a appliqué quelques principes de base : composer des binômes qui se complètent, mêler profils administratifs et techniques, prendre des cadres venant de directions et ayant connu des expériences différentes. La plupart des directions ont joué le jeu et n'ont pas proposé d'agents sans affectation inadaptés à ces fonctions.

Le secrétariat général avait indiqué sa préférence pour l'affectation à temps plein d'agents qui devaient donc être « libérés de leurs fonctions ». Certains n'ont pu être affectés qu'à mi-temps.

Dans la plupart des cas, les directions se sont organisées pour faire face à la vacance temporaire ou partielle de poste⁴² : présence un ou deux jours par semaine pour assurer la continuité du service et organisation d'un intérim pour les agents restant en poste (DPE), report de certains dossiers et concentration sur les missions d'exploitation courante (DEVE), ajustements au cas par cas (DICOM), surcharge de travail pour les collègues (DCPA), décharge totale de service pour les agents de l'AMI et organisation d'équipes en binômes (DRH), ...

Mais dans certains cas, la direction est restée exigeante vis-à-vis de son agent, ce qui pouvait conduire à un cumul avec les fonctions habituelles, les « doubles journées » conduisant à l'épuisement de l'intéressé. Par ailleurs, le travail délaissé pendant la phase de volontariat a dû être rattrapé ultérieurement par le titulaire du poste.

Cette situation a pu être critiquée par les volontaires audités qui conviennent toutefois qu'il y a peu de « *solution miracle* » et cela dépend du cas par cas. « *Certains collègues ont été détachées à 50 %, mais pourtant ce ne fut pas une bonne solution car cela revenait à exercer deux postes en parallèle* » ; « *faire une double journée, surtout pour les catégories A, ce fut très compliqué* ». Le retour au bureau a pu être jugé difficile, en raison de la différence des tâches (retour sur des fonctions administratives et techniques), ainsi que la récupération

⁴² Cf. Annexe 4.

des travaux en retard (« passer du contact humain avec le public, à la réforme des CCAG » « ma boîte mail craquait de partout »).

En juin 2021, l'activité normale a repris, et le début de mandature a conduit à un nombre élevé de commandes et deancements de projets du programme municipal. Le choix de ne pas réviser le programme de mandature à l'aune de la crise sanitaire les directeurs ont donc dit qu'ils ne pouvaient plus mettre à disposition des volontaires. La DFPE expose la situation avec clarté : « la principale difficulté a porté sur la mobilisation, nécessairement de longue durée pour les centres de vaccination, de cadres administratifs dans une direction qui en comprend très peu (59 attachés pour 9000 agents). Le choix a porté sur trois attachés positionnés comme chargés de mission et qui étaient déchargés de fonctions managériales. Cependant la direction a pâti de leur absence de longue durée, d'une part, et du nécessaire temps de rattrapage lors de leur retour sur les fonctions habituelles, d'autre part. Il était difficilement envisageable pour la DFPE de détacher des attachés pour une nouvelle période.⁴³ »

De plus, un certain nombre d'agents étaient malades et en juin les congés d'été ont commencé, avec peu de reports de congés contrairement à 2020. Cette situation de blocage a conduit au recours aux agents non affectés (AMI, attachés) et aux vacataires.

2.2.3. La reconnaissance des agents n'a pas été suffisamment marquée

La question d'une reconnaissance matérielle et morale des services rendus pendant la pandémie par les volontaires mérite d'être posée et de faire l'objet d'orientations claires de la part de la municipalité.

L'annonce rapide par la Maire de Paris de la mise en place d'une prime de mobilisation quotidienne a aidé à disposer d'agents volontaires en 2020 lors du dépistage. Ces agents travaillaient alors que la plupart de leurs collègues étaient en ASA. [.....].

La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

La traduction du volontariat dans les outils de paye a reposé sur les SRH des directions. Des difficultés sont survenues pour les primes du samedi et du dimanche qui ont donné lieu à des signalements de la part des agents volontaires. Il a fallu justifier des heures passées, selon les périodes, ce qui fait que la procédure pour percevoir cette rémunération a semblé complexe.

Il semble opportun d'unifier le régime de rémunération du volontariat applicable en cas de crise selon des principes simples.

- Il faut distinguer le volontariat sur et hors temps de travail

Hors temps de travail, en particulier le soir ou le week-end, les agents volontaires doivent être rémunérés sur les actions auxquels ils participent, que celles-ci fassent partie ou non des fonctions habituellement accomplies. Ainsi les agents du CASVP ayant participé à des opérations de vaccination allant au-delà de leur activité normale (notamment des opérations dans les résidences autonomie ou dans des clubs seniors ont été remerciées par une indemnité exceptionnelle de 300€.

- La cohérence des modes de rémunération est un sujet majeur

⁴³ A l'inverse elle souligne que « les volontariats des professionnels de santé dans les centres de vaccination ont pu être facilités par la possibilité d'une mobilisation souple et de courte durée (une journée par exemple), permettant de concilier la mobilisation avec la continuité de service ».

Cela permettra d'éviter que se fassent jour les difficultés et mêmes les tensions qui ont pu être constatées entre les volontaires, avec des traitements différents pour des missions communes.

Le problème de l'indemnisation des volontaires venus travailler sur des missions volontaires alors que leurs collègues touchent leur rémunération au titre de l'autorisation spéciale d'absence peut donner lieu à discussion.

Tout aussi important est la question de la reconnaissance morale de l'effort accompli par les volontaires.

Si les volontaires en centre de vaccination auditionnés par la mission gardent un sentiment positif de leur expérience, ils regrettent que cette expérience ne fasse l'objet d'aucune reconnaissance.

D'une part, ce temps de travail spécifique ne semble pas reconnu à l'échelle de la Ville ? Un volontaire indique : *« J'ai mentionné cette expérience devant un jury - classe exceptionnelle SA - et le jury n'a pas été réceptif, ni curieux »*.

Il semble également avoir manqué un temps collectif de rassemblement et de reconnaissance partagée, pour l'ensemble des volontaires, leur succession à un rythme rapide dans les centres de vaccination empêchant de consacrer la fin de cette période dense, alors que ces centres de vaccination n'auraient pu fonctionner sans la ressource du volontariat.

Seul le CASVP semble avoir pris en compte les volontaires avec une lettre de félicitations de sa directrice générale aux différents volontaires. Cette pratique pourrait être généralisée au sein de la Ville, le cas échéant avec une reconnaissance de l'effort accompli par l'échelon politique (Maire ou adjoint).

2.3. Le volontariat doit donc être organisé et planifié afin d'être pleinement opérationnel lors du déclenchement des futures crises ou des pics d'activité

La DRH a demandé à l'agence de mission de faire réaliser une étude relative à l'organisation du volontariat des agents sur la base du retour d'expérience des 4 appels à volontariat exercés depuis mars 2020. Ce travail a été rendu le 17 septembre 2021 sous la forme d'un projet de note de synthèse destinée à la secrétaire générale, d'un cahier d'entretien avec les principaux acteurs de la Ville impliqués dans toutes les directions et d'un cahier de procédure intitulé « Guide pratique du volontariat des agents municipaux » sous forme d'une dizaine de fiches, qui a vocation à être complété.

Les rapporteurs partagent largement le constat opéré sur l'organisation du volontariat, l'évolution des besoins en volontaires compte tenu de l'évolution de la pandémie et des protocoles nationaux et la forte mobilisation des services support et des directions opérationnelles concernées. Ils reconnaissent également l'existence de freins importants : l'usure des volontaires liée à la crise et l'absence de référencement des compétences des agents sur laquelle on va revenir.

La réflexion doit porter sur l'organisation future du volontariat, qu'il soit actionné suite à l'intervention d'une crise subite et inédite ou qu'il soit programmé pour permettre l'adaptation des services à un pic d'activité.

Les rapporteurs pensent que le système mis en place doit répondre à 4 grandes exigences :

2.3.1. Réaliser l'adéquation des compétences des agents volontaires aux postes proposés par la création d'une réserve dédiée

Dans un souci d'efficacité et de rapidité, l'appel au volontariat gagnerait à être ciblé à l'avenir : l'identification des compétences en amont est indispensable pour orienter les volontaires vers les besoins identifiés lors des temps de crise ou de situations exceptionnelles.

Or les fichiers RH de la Ville ne permettent pas de connaître et de trier facilement les compétences des agents dans le détail et des agents à la compétence spécifique qui ne sont pas connus. Actuellement la Ville ne dispose pas d'une vision complète des ressources humaines disponibles par spécialité dans ses effectifs. On ne connaît pas avec exhaustivité les personnels titulaires du permis poids lourd ou les agents habilités à vacciner.

Il est donc nécessaire que chaque agent fasse état de ses compétences acquises (et les mette régulièrement à jour) et que ces données fassent l'objet d'une saisie informatisée. Le service des systèmes d'information de la DRH pourra apporter les modifications nécessaires à FMCR et réaliser l'application qui permettra d'obtenir une cartographie complète des compétences pour l'ensemble des agents de la Ville de manière automatique. Ce logiciel devrait également permettre les croisements des métiers, diplômes, certifications, voire des missions ou fonctions de prédilection des agents.

Sur les métiers rares ou les fonctions sensibles, mais qui ne sont plus forcément exercées par les intéressés, la Ville pourrait veiller à constituer des unités de réservistes regroupant par exemple pendant 5 ans les agents qui sont déjà passés par un service et dont les connaissances seraient ravivées chaque année par un stage d'une journée. Chaque SRH devrait être chargé de réaliser cette recollection dans sa direction et de tenir le fichier des agents ainsi constitué à jour.

Cette cartographie des compétences compléterait les plans de continuité d'activité des directions (PCA) en mettant en avant les effectifs concernés par chaque spécialité.

2.3.2. Définir au niveau de chaque direction les fonctions essentielles dont les effectifs doivent être impérativement maintenus, y compris en temps de crise

Les directions ont souligné leurs difficultés à libérer des cadres et agents qu'elles estiment nécessaires à la continuité des missions de service public qu'elles accomplissent, même s'ils sont volontaires et s'ils détiennent la compétence recherchée lors de la crise ou de la situation exceptionnelle rencontrée. Afin d'éviter les blocages, il convient donc que chaque direction détermine une autre cartographie, celle qualifiée par la DRH de « charges courantes-missions non prioritaires ». On comprend que certaines fonctions ne peuvent être totalement délaissées, et tous les postes ne se prêtent pas par nature à la suspension, même partielle et temporaire, de leurs activités

A priori, tout agent n'étant pas chargé d'une mission prioritaire sera mobilisable en tant que volontaire sans que la direction ne puisse s'y opposer. Ces agents seront déchargés de leurs tâches durant le temps de leur mise à disposition pendant les horaires habituels de travail. Il est peut-être envisageable de mobiliser 30 % du temps de travail des agents d'un service non essentiel.

La combinaison des deux critères de compétence et de présomption de disponibilité permettra de créer une « réserve de volontariat » potentielle, incarnée comme le suggère la direction des solidarités dans un « annuaire des agents volontaires pour des missions ponctuelles avec leurs compétences et leurs disponibilités ». Ces agents constitueront une réserve mobilisable aux contours fluctuants en fonction des événements qui nécessiteront l'appel au volontariat, qu'ils soient prévus d'avance (les pics d'activité dus à des programmes comme les Jeux olympiques) ou imprévisibles (par exemple la pandémie due au Covid-19).

Certaines unités dépendant de la DRH doivent être les premières inscrites pour proposer ce genre de service à raison de leur disponibilité. Il s'agit de l'agence de mission pour les cadres

A et de l'agence de soutien qui dispose d'une équipe de 16 agents issus de la reconversion pour effectuer des missions ponctuelles dans les directions à l'occasion d'une surcharge d'activité temporaire. On pourrait aussi décider que le système soit davantage coercitif vis-à-vis d'agents sans travail pendant la période de crise (équipements fermés). Encore faut-il que les agents soient volontaires en nombre pour être réservistes, ce qui suppose sans doute la mise en place d'une reconnaissance des agents volontaires dans leur parcours professionnel.

La constitution préalable de cette "armée de réserve" devrait permettre de mettre en place les effectifs souhaités avec davantage de rapidité, à condition que soit également prévu un portage fort, précis et dédié. Elle mettrait fin à la question souvent évoquée du consentement de la hiérarchie, qui ne sera plus nécessaire mais n'empêchera pas de l'informer pour qu'elle puisse assurer la continuité de son fonctionnement. Ainsi seront préservés le double impératif de la mise en place efficiente d'un dispositif de crise par la mobilisation du volontariat et de la continuité des services publics essentiels de la Ville.

2.3.3. Créer au niveau central une unité de pilotage du volontariat

Il manque actuellement un instrument de gestion du volontariat interne à l'échelle de la Ville. Le modèle organisationnel a été défini empiriquement pendant la crise de 2020-2021 avec par exemple pour les centres de vaccination le pilotage opérationnel et le recrutement par le SGC, le pilotage administratif par la DRH et le pilotage technique par la DASES (qui n'est pas propre au volontariat). Cet empirisme n'était pas critiquable en soi : comme l'indique le chargé du recrutement des cadres A dans les centres de vaccination, il faut distinguer deux temps : la crise aigüe, généralement courte, et une période où la gestion de la crise a lieu dans la durée. L'organisation mise en place peut alors être consolidée par l'adoption d'instructions et de procédures normalisées⁴⁴. Plus encore, elle doit pouvoir s'adapter aux circonstances et rester évolutive.

La menace des crises et la nécessité de couvrir les risques imposent de créer une structure administrative permanente pour y faire face. Le SGC n'a pas vocation à gérer quotidiennement sur le long terme, étant pris par ses missions d'alerte et de coordination.

L'unité de pilotage du volontariat serait nécessairement placée au centre de l'organisation administrative de la Ville. Légère, elle aura des fonctions de prévision, de gestion et de liaison.

Elle tiendra à jour le fichier des métiers et des compétences des agents de la ville et sera l'interlocutrice des directions pour l'organisation et la mise en œuvre du volontariat.

Elle gèrera le recrutement opérationnel des volontaires en s'appuyant sur la logistique de la DRH. Elle sera particulièrement chargée d'organiser la relève des volontaires, demandée par de nombreuses directions : il est en effet nécessaire de limiter la durée de la mobilisation dans le temps des volontaires pour éviter une sollicitation trop lourde. Les directions admettent - et même demandent - que dans les équipes soient prévus un volant de volontaires « permanents » pour assurer le pilotage général du système de gestion de crise.

Elle sera à tout moment l'interlocutrice des directions et de leur SRH. Elle diffusera le vademecum du volontariat et le tiendra à jour. Elle établira une charte du volontariat afin d'établir un cadre clair pour les agents mobilisés : position statutaire, durée des fonctions,

⁴⁴ Comme par exemple le « Guide de fonctionnement de la cellule Vaccination Covid-19 » adopté par la DASES, ainsi que la création de bases de données sous *CollabParis*. De la même façon, la cellule de redéploiement du CASVP a été mise en sommeil en 2021 mais n'attend qu'un signe pour être réactivée.

possibilité d'exercice à temps partiel, conditions d'emploi, modalités de valorisation, perspectives d'évolution.

2.3.4. Améliorer l'efficacité des appels à volontariat en termes de communication

Même si les agents qui ont répondu présents ont été nombreux, on peut s'interroger sur les limites des méthodes de communication interne lors des appels à volontariat.

Ces appels au volontariat sont passés par le "Flash-info" de la secrétaire générale. Or il n'est pas toujours lu, et ne comporte pas de mention spécifique indiquant son importance comme cela est pratiqué à G. Dans cette entreprise, il existe un type de message "FLASH DG" (Direction générale) qui est rarement utilisé, mais ce message très important est imprimé et affiché sur la totalité des sites de travail, ce qui lui donne un taux de pénétration excellent auprès des agents.

À la Ville, le Flash Info SG n'est pas affiché partout, ce qui serait nécessaire pour toucher également les agents dépourvus d'ordinateur.

De même, il n'y a pas eu de bonne communication pour les personnels en ASA pendant toute la durée de la crise. Il est donc vraisemblable qu'on ait perdu le contact avec des agents non connectés qui auraient pu se porter volontaires : il manque un outil de contact pour faire un appel fort en cas de crise.

Il faut donc :

- Définir un process d'information de crise avec des messages d'appel au volontariat préparés à l'avance par l'unité de pilotage et adaptés à la nature de l'alerte ;
- Multiplier les vecteurs d'alarme (courriels, SMS, affichage, appels téléphoniques) vis-à-vis de la hiérarchie de la Ville et des volontaires potentiels identifiés à raison de leur compétence particulière ;
- Identifier ces éléments de communication de façon bien particulière (bord rouge pour les courriels de la secrétaire générale, par exemple).

3. LE VOLONTARIAT DES AGENTS À L'ÉPREUVE DE L'AMÉLIORATION DES COMPÉTENCES

3.1. Le mécénat de compétences doit être adapté aux enjeux de la collectivité parisienne

Pour la Ville, il s'agit d'engager un partenariat plus maillé encore avec le réseau associatif, tout en valorisant et dynamisant le potentiel de ses ressources humaines. La mission des associations doit pouvoir s'articuler avec les capacités d'organisation et d'expertise des services dans le cadre d'une collaboration constante. La mise à disposition régulière des compétences et expertises identifiées au sein des services vers les associations permettra également de dynamiser les carrières et les parcours de ses propres agents.

Les enseignements du mécénat de compétences pratiqué à grande échelle par les entreprises, et expérimenté de façon limitée par des collectivités publiques, permettent d'envisager la démarche à la Ville mais sur la base de conditions adaptées. L'ensemble des enjeux et des modalités d'une telle démarche, devront être déclinés dans un référentiel à forte portée qui constituera la charte du mécénat de compétences, comme l'ont établie pour leur propre politique certaines des grandes entreprises auditionnées (G, par exemple).

3.1.1. A la différence d'entreprises soucieuses d'améliorer leur responsabilité sociale, l'enjeu majeur pour la Ville de Paris sera de soutenir le réseau associatif et de répondre à une attente de ses agents

Pour les entreprises il s'agit, par le mécénat en général, d'apporter une compensation sociale et d'utilité publique, aux enjeux commerciaux qui sont le propre des grands groupes. Le mécénat de compétences représente donc pour elles un enjeu fort de responsabilité sociale et environnementale (RSE).

Ainsi, D, en vue de contrebalancer son image d'entreprise polluante et grande émettrice de gaz à effet de serre, a orienté ses actions de partenariats dans le cadre du mécénat de compétences sur des enjeux environnementaux⁴⁵. E, connu pour être une entreprise d'interim, y voit ainsi un moyen d'améliorer son image de marque en favorisant, par le biais de sa fondation, l'insertion professionnelle⁴⁶.

Les enjeux de cette responsabilité sociale sont moins marquants pour une collectivité dont l'essentiel de l'activité se confond avec des missions de service public.

En revanche, une telle politique, au-delà des enjeux RH significatifs, pourrait appuyer et démultiplier les actions d'associations œuvrant dans ce secteur par un apport de compétences ou d'expertise. Une telle contribution serait précieuse pour des associations de taille moyenne, qui ont souvent peu de ressources mobilisables sur les fonctions supports par exemple (juridique, comptable, informatique, communication, formation, etc.). Le mécénat de compétences peut représenter pour la Ville un moyen de dynamiser l'action des associations, au service des priorités qu'elle aura arrêtées et, ce faisant, de ses orientations politiques.

Un tel dispositif aura aussi pour intérêt de permettre d'optimiser des compétences qui peuvent apparaître sous-employées à la Ville, mais qui trouveront une opportunité de redynamisation et de motivation au service d'associations.

⁴⁵ Entretien du 21 février 2022 avec [.....] responsable communication RH de D.

⁴⁶ Entretien du 23 février 2022 avec [.....], Directrice RSE & Engagement citoyen de E et directrice de la Fondation E.

3.1.2. La Ville doit offrir un cadre clair à ses agents

3.1.2.1. La nature et les enjeux du mécénat de compétences doivent être compris et appropriés par les agents, à tous les niveaux

Excluant les collectivités publiques de son champ jusqu'à il y a peu, le mécénat de compétences est un dispositif encore peu connu et peu exploité dans les collectivités publiques. La nature et le contenu de cette démarche restent largement invisibles pour la plupart des agents de la fonction publique ainsi que de leur encadrement, malgré quelques expériences intéressantes. La Ville est elle-même assez éloignée, si l'on en croit la plupart de réactions des interlocuteurs des rapporteurs sur le sujet, de la notion et des enjeux du mécénat de compétences, et peu informée des démarches engagées ailleurs.

Le mécénat de compétences est avant tout une démarche innovante dans le partenariat aux associations et dans la politique de gestion des ressources humaines des collectivités. La dimension contractuelle de la démarche, qui exige la concordance parfaite de la volonté de l'agent, de celle de la collectivité publique conformément à ses politiques, et de celle de l'association qui en a exprimé le besoin, doit pouvoir être comprise et intégrée avant toute mise en place, même expérimentale. Il importe que les services puissent disposer des informations nécessaires pour appréhender les situations dans lesquelles les agents seront impliqués. De même, les enjeux et les avantages pour le secteur associatif doivent apparaître de façon la plus lisible possible.

L'intégration du mécénat de compétences dans l'action des services et les perspectives de carrière des agents exige donc une déclinaison d'actions préalables (avant même d'engager la communication nécessaire vers les services - cf. infra).

- Il est concevable, dans un premier temps, d'organiser une rencontre sous forme de colloque, à l'attention des directeurs et des responsables des SRH, avec la participation d'un certain nombre de grandes entreprises dont la pratique du mécénat pourrait se rapprocher des préoccupations de la Ville et qui pourraient faire part de leur expérience. F ou la Fondation G, par exemple, ont pu développer un type de démarche pouvant comporter des enseignements intéressants pour la Ville. Des témoignages d'associations bénéficiaires pourraient contribuer utilement à diffuser une vision concrète des enjeux et des apports de la démarche.
- Dans un second temps, et dans la dynamique du colloque, des modules de sensibilisation de format court (une demi-journée) pourraient être mis en place à l'attention des personnels, selon une priorisation à définir (encadrement, catégories, métiers, axes de politiques publiques). L'objectif de ces actions serait de permettre aux agents intéressés de maîtriser les modalités et enjeux du mécénat afin d'être en mesure de s'engager ou non vers la démarche.

3.1.2.2. Les conditions de mise en œuvre du mécénat de compétences à la Ville doivent être explicites et stabilisées

Pour beaucoup d'interlocuteurs encore peu au fait des modalités de mises en œuvre, le mécénat est souvent perçu comme une mise à disposition continue de l'agent, pour une durée de plusieurs mois ou années ; d'où des craintes liées à la nécessité de remplacement, à un risque de tension supplémentaire sur les effectifs, ou encore aux difficultés de réintégration après un éloignement prolongé.

La Ville devra arrêter des choix et les traduire en modalités partagées par tous. L'agent intéressé doit se voir opposer les conditions claires de son engagement et les attentes de son employeur. Il devra être en mesure d'identifier sans ambiguïté les lignes de conduite que son employeur entend développer en lui offrant ces possibilités.

- **Première condition. Le caractère individuel de la démarche est une condition indispensable de son succès.**

Le volontariat doit procéder d'une initiative autonome de l'agent, fondée sur ses propres motivations, et non d'un recensement « vertical » initié par voie hiérarchique. L'exemple de E doit retenir l'attention : dans un premier temps, il avait été demandé à chaque service d'effectuer un recensement des agents volontaires pour un mécénat de longue durée. Des dérives ont été rapidement constatées : certaines personnes, mal jugées professionnellement, et pas complètement volontaires, furent poussées avec insistance vers ce mécénat de longue durée par leur hiérarchie. L'effet sur la dynamique de gestion des ressources humaines, telles que souhaitée par l'entreprise, fut désastreux⁴⁷.

➤ **Deuxième condition. La mise en place du mécénat de compétences doit s'inscrire dans la stratégie de la collectivité.**

La mise en œuvre du mécénat de compétences doit concilier deux objectifs : sur le plan RH, d'une part, la valorisation des compétences et la réponse à une demande des agents, et sur le plan des partenariats associatifs, d'autre part, l'appui au réseau d'associations d'intérêt local pour démultiplier les effets en termes de politiques publiques. L'intérêt local de l'action portée sur le territoire parisien doit en tout état de cause rester un facteur premier de sélection des missions proposées, qui doivent rester orientées prioritairement vers les publics parisiens.

Les conditions nécessaires au succès et à la performance de la démarche ont été formulées assez clairement par la Délégation Interministérielle à la Transformation Publique (DITP) lors du colloque organisé par le Conseil départemental A le 10 février 2022, et leur énoncé peut en être globalement repris, quitte à être complété⁴⁸. Selon la cheffe de projet innovation publique à la DITP, il faut identifier des repères clairs et assumés, et mettre en place des processus durables.

- Il importe ainsi de créer une lisibilité du dispositif avec des principes opposables : le mécénat de compétences est un dispositif spécifique, et n'a pas vocation à être ouvert pour tout le monde : le public prioritairement destinataire doit être défini.
- Les associations doivent en avoir vraiment besoin, avec des missions ou des projets qui correspondent à ce que leurs interlocuteurs dans l'administration peuvent offrir ; une méthode de rapprochement de l'offre de service aux besoins des associations doit donc être arrêtée.
- Le système est à l'origine d'économies : les associations feront moins appel aux consultants ; le mécénat de compétences pourra participer au montage de dispositifs de coopération entre collectivités. Cet aspect doit être intégré en amont.

La DITP est d'ailleurs favorable à un changement d'intitulé pour le secteur public, « mécénat d'expérience » pour dépasser la relation « de sachant à expert », trop fermée et qui, en outre, peut prêter à confusion avec une prestation, ouvrant sur le risque de requalification.

En conséquence, la Ville devra déterminer les orientations qu'elle souhaite impulser au mécénat de compétences, et cadrer les secteurs de politique publique sur lesquels elle juge utile d'exporter ses compétences.

Une condition majeure pour le succès de la démarche est une implication forte et soutenue dans la durée de la hiérarchie au plus haut niveau : Cabinet de la Maire, Secrétariat général et DRH. Il appartient à ces différents acteurs de tracer les enjeux du mécénat pour la Ville, d'en arrêter les priorités thématiques, et d'en décliner les conditions dans les services et auprès de l'encadrement. Les différentes entités parangonnées au cours de la mission ont insisté sur ce point. On relèvera que, pour la plupart des grandes entreprises rencontrées

⁴⁷ Entretien du 23 février 2022 avec [.....], Directrice RSE & Engagement citoyen de E et directrice de la Fondation E.

⁴⁸ Voir annexe 9.

(G, E, F), la mise en place du mécénat de compétences au sein de leur organisation n'est pas du ressort de la direction des ressources humaines - même si elle reste toujours positionnée en appui et en gestion des carrières - mais relève d'une fonction spécifique : responsabilité sociale et environnementale, partenariats, vie associative, etc.

- **Troisième condition. Les modalités arrêtées doivent être partagées et l'information doit être large et complète.**

Le mécénat de compétences est une démarche encore peu connue dans les grandes administrations. Il conviendra donc de mettre en place une série d'actions destinées à sensibiliser les services et les personnels aux fondamentaux de la démarche

À ce stade, il importe de tracer un cadre d'engagement et de participation commun à toutes les directions.

Au-delà des conditions règlementaires et déontologiques, les modalités et conditions d'accès devront être définies et stabilisées à l'échelle de la Ville. Une réflexion complémentaire sera nécessaire pour déterminer à quelles conditions et situations l'acceptation d'une demande de mécénat pourra être jugée recevable : ancienneté à la Ville ou non, catégories ou domaine de compétences particuliers, durée minimum ou maximum, répétition possible ou non des demandes au cours de la carrière, modalités d'évaluation et suivi des missions, etc. Une fois menées à bien les actions d'explication nécessaires sur les principes mêmes de la démarche et ses enjeux, un plan de communication pourra être décliné dans tous les services.

À l'échelle de la Ville, le recours à une plateforme peut être envisagé comme un moyen de coordination de l'offre de missions aux compétences identifiées. Cet outil constitue une offre de moyens et facilite le choix et les propositions d'actions d'engagement de mécénat structurées autour de thématiques (climat, environnement, solidarité, insertion, éducation...).

Comme évoqué supra, plusieurs types de plateformes sont exploités par les entreprises. *Vendredi* (<https://www.vendredi.cc>) et *ProBono Lab* (<https://www.probonolab.org>) comptent parmi les principales. Dans tous les cas, leur mode d'exploitation est adaptable aux souhaits et priorités des entreprises clientes. Un environnement spécifique peut être créé avec, bien sûr, un espace dédié. Les missions accessibles peuvent être regroupées ou filtrées selon les priorités que l'entreprise entend impartir au mécénat de compétences. [...].

Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Il est également possible de s'appuyer sur une action de médiation : c'est le cas de Pro Bono Lab qui n'est pas seulement une plateforme proprement dite mais aussi un laboratoire, qui combine une activité de prospection de solutions et de missions, avec une action de conseil et médiation⁴⁹. Les entreprises vont choisir un type de collaborateurs ou des prestations. L'association conseille les entreprises sur le volet stratégique et opérationnel, et mène des programmes d'engagement pour mobiliser des jeunes et des collaborateurs. Elle observe la façon dont l'engagement se diffuse de plus en plus dans la société, avec parfois des envies différentes de la part de certains acteurs, pour tester des formats d'engagement différents. Au-delà de ces programmes existe un volet « Observatoire » qui assure une veille prospective pour permettre des solutions en réponse aux préoccupations émergents des partenaires.

⁴⁹ Entretien du 14 février 2022 avec [...], Directrice impact, communautés et communication de Pro Bono.

3.1.2.3. La Ville devra préciser le type de mécénat de compétences qu'elle aura choisi.

Plusieurs options sont possibles, car le mécénat de compétences peut donner lieu à des démarches très diversifiées en fonction, notamment, de la durée et de la récurrence des missions.

Sur ce dernier point, le rapport d'étude de l'INJEP a établi une typologie des formes de missions⁵⁰. Les types de mission et leurs modalités sont diversifiés, mais limités au monde associatif.

L'enquête différencie quatre grands types de missions selon les objets et modalités :

1. *Missions « flash »*. Il s'agit d'un travail sur une mission prioritaire de l'association, ou sujet d'actualité sous forme d'intervention ponctuelle, souvent unique, parfois d'une durée d'une journée ou inférieure.
2. *Missions « courtes »*. Fonction de conseil ou participation à la prestation d'un service. Intervention de quelques jours par an.
3. *Missions de moyenne durée*. Accompagnement professionnel (mentorat, tutorat) prolongé dans le temps (par exemple, une demi-journée par mois pendant 6 mois, une journée mensuelle sur un an etc...).
4. *Missions longues*. Contribution continue à un service ou aux prestations supports (Ex : mission de gestion de bénévoles à mi-temps ; coordination d'un incubateur, formation de référent régional auprès des partenaires...).

Les niveaux d'intervention, de formalisation et d'implication varient donc selon la durée de la mission. C'est, le plus souvent, l'entreprise qui choisit l'association et la mission pour ses salariés. Même si l'accueil à l'intégration en association est souvent positif, l'enquête souligne que la transférabilité des compétences entre l'entreprise et le monde associatif n'est pas évidente, et nécessite un effort d'adaptation (celui-ci pourrait être moindre pour des agents de la Ville qui peuvent en partie se reconnaître dans certains aspects de l'action associative au service de l'intérêt général dont ils connaissent les ressorts et les publics). Enfin, le retour en entreprise, en cas de format de mission de moyenne et longue durée, est parfois une difficulté, particulièrement pour les salariés en milieu ou surtout en fin de carrière.

Selon la nature et le format des missions assurées, les conséquences sur la gestion RH sont variables. L'organisation du mécénat devrait donc être adaptée aux complexités des enjeux de gestion des ressources humaines de la Ville, ainsi qu'à ses partenariats associatifs.

- Les formats courts ou alternés du mécénat de compétences sont plus aisés à développer dans les grandes organisations.

La plupart des entreprises rencontrées au cours de la mission ont développé des formes courtes de mécénat qui se déroulent en alternance entre l'entreprise d'origine et l'association bénéficiaire. Selon la responsable de la plateforme Vendredi, 95% des entreprises partenaires préfèrent s'engager sur des formats courts, en donnant des jours à leurs collaborateurs⁵¹ plutôt qu'un détachement sur une durée continue, la plupart sur le

⁵⁰ In « Expériences de mécénat de compétences en association : une forme particulière d'engagement ? Le type de missions : une porte d'entrée délimitée vers le monde associatif, pp 34 et s. (INJEP notes et rapports, Octobre 2020) - voir la synthèse en annexe 8.

⁵¹ Entretien du 27 janvier 2022 avec [.....], responsable Plateforme « Vendredi ».

temps de travail, mais quelques-unes sont parfois imputées en partie, sur le temps personnel [.....].

Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

La mission a en effet constaté qu'une majorité des formes pratiquées, procèdent d'un mécénat en « actions courtes ». Le salarié va apporter une contribution dans une association d'une durée limitée (journée, demi-journées...), mais qui est récurrente (hebdomadaire, mensuelle...). Souvent, le mode opératoire retenu procède d'une forme de capital en jours à disposition des salariés, que ceux-ci peuvent activer selon les missions proposées et dans le cadre prescrit. Se produit ainsi une forme d'aller-retour du salarié volontaire entre sa mission associative et sa fonction dans l'entreprise, qui est source de motivation *dans* l'entreprise.

D⁵² met ainsi en place un mécénat prioritairement sur la base de contributions courtes. La durée des missions est en moyenne d'une journée par an.

La Fondation G donne également une priorité aux missions courtes⁵³. Le mécénat de compétences des salariés est déterminé sur une durée fixée de 1 à 10 jours par an sur leur temps de travail pour venir en soutien de ces associations. En moyenne, ce sont 3 jours qui sont pris. Depuis 3 ans, 6350 salariés s'y sont exercés.

Les formes courtes ou alternées sont plus simples à mettre en place au sein des grandes organisations. Elles ont l'avantage de ne pas éloigner le collaborateur de son service, et de maintenir la continuité de ses fonctions, évitant ainsi toute problématique de remplacement.

Favorisant la multiplicité des missions et des domaines d'intervention, elles nécessitent cependant le recours à une plateforme ou un acteur de médiation, si le nombre de missions proposé est élevé.

- Des formes de mécénat de compétences sont toutefois mises en œuvre pour des durées longues de plusieurs mois ou années.

Le mécénat de longue durée (plusieurs mois ou années) est plus contraignant pour les services, car le bénéficiaire doit souvent être remplacé, et implique le maintien d'une gestion « à distance » de l'agent (progression de carrière, rémunération, congés, etc.).

Une réflexion au sein de D est menée sur la possibilité de développer des actions plus longues. Le réseau d'associations en partenariat est intéressé à proposer des missions d'une durée plus conséquente. Une expérimentation devrait s'engager dans le courant de l'année 2022.

A côté des mécénats de courte durée menés prioritairement, G pratique aussi le mécénat long d'une durée de 6 mois à deux ans. Si le souhait du salarié est de partir plus longtemps, la Fondation met en place une convention de mécénat long avec les associations. À ce stade, c'est une expérimentation engagée depuis la mi-2021 avec une douzaine de collaborateurs à plein temps (G ne pratique pas le mi-temps société-association) dont la majorité est en fin de carrière, et qui préparent un engagement bénévole après leur départ à la retraite. Mais il y a aussi des salariés plus jeunes qui désirent faire un « pas de côté » pendant leur carrière. L'entreprise y est favorable car ces salariés sont souvent remotivés après avoir pratiqué dans un milieu de travail extérieur : une expérimentation est menée depuis la mi-2021 avec des

⁵² Entretien du 21 février 2022 avec [.....] responsable communication RH D.

⁵³ Entretien du 4 mars 2022 avec [.....], Déléguée Générale, Fondation G - Direction de l'engagement social, territorial et environnemental.

jeunes cadres entre 35 et 45 ans. La Fondation travaille avec la DRH pour accompagner ces collaborateurs et penser à leur retour. Un objectif quantitatif doit être fixé avec la DRH de 200 à 300 mécénats longs en 2025.

L'expérience de F sur le mécénat de compétences de longue durée est significative⁵⁴. Avec un effectif de 56 000 salariés en France, comparable à celui de la Ville de Paris, F a mis en place une stratégie de mécénat de compétences de longue durée, dont le cœur de cible est la fin de carrière. Le choix d'orienter le mécénat de compétences vers les seniors procède d'une volonté de favoriser leurs conditions de fin de carrière.

Le dispositif entre dans le cadre d'un accord d'entreprise, qui permet 150 mécénats annuels. Plus de 600 salariés de F ont à ce jour bénéficié du dispositif, dans 250 associations environ. L'objectif, en termes de politique RH, est de faciliter une transition souple avec la retraite. Les modalités sont le plus adaptées possibles à chaque situation. La proximité géographique de la structure d'accueil avec le site de la mission, ou même le lieu possible de la retraite sont d'ailleurs des priorités.

Les salariés concernés partent donc en mécénat de compétences auprès d'associations pour une durée de 18 mois à deux ans mais restent rémunérés par F. Il s'agit de salariés en fin de carrière, qui travaillent à plein temps dans des associations, sans retour dans l'entreprise au terme de la mission. C'est ainsi une transition entre la vie professionnelle entièrement consacrée, le plus souvent, à l'entreprise, et la retraite (entre 1800 et 2000 départs en retraite chaque année).

Enfin, la politique menée chez H par le biais de sa fondation H est intéressante et présente un schéma relativement adaptable⁵⁵ aux différentes étapes de carrière.

- Début de carrière : destiné aux salariés de moins de 35 ans, avec cinq ans de carrière au sein du groupe. Durée : 1 à 4 semaines, consécutives ou non.
- Milieu de carrière : salariés de 35 à 60 ans, avec 8 ans d'ancienneté minimum. Durée : 1 à 6 mois, consécutifs ou non.
- Fin de carrière : Durée de 6 à 36 mois consécutifs avant la date de retraite, pour des salariés avec 10 ans de carrière minimum.

Ainsi, le mécénat est une opportunité qui accompagne le collaborateur tout au long de sa carrière, et qu'il peut exploiter au moment qui lui paraît souhaitable.

Chez E, le mécénat « long » pouvait durer jusqu'à deux ans avec un risque qu'il convient d'anticiper : si le mécénat se déroule de façon positive pour le salarié, celui-ci peut se trouver peu motivé pour revenir dans l'entreprise où il avait pu ressentir quelque lassitude. En outre, les services peuvent alors offrir peu de disponibilités pour réintégrer ces salariés qui sont partis pendant de longs mois, voire quelques années. Cet écueil qui peut être constaté sur du mécénat de longue durée a conduit E à abandonner momentanément ce format de longue durée.

Il est donc préférable d'envisager le mécénat de compétences de format long pour des agents en fin de carrière en tenant compte de deux éléments fondamentaux :

- Que la personne soit volontaire, sans aucune ambiguïté, pour engager la démarche dans le cadre prédéfini, mais sur sa seule initiative ;

⁵⁴ Entretien du 31 mars 2022 avec [.....], responsable du volontariat et [.....], career manager, DRH.

⁵⁵ Entretien du 19 avril 2022 avec [.....], responsable mécénat de compétences, Fondation H.

- Que les conditions de fin de mission soient clairement établies et conventionnées avant le départ en mécénat, que l'agent envisage de revenir à la Ville à terme, ou qu'il parte en retraite.

Quels enseignements la Ville peut-elle tirer de ces pratiques déjà avancées ?

L'ensemble des informations recueillies lors des entretiens et l'exploration des pratiques concernées permet d'isoler des enseignements précis qui peuvent servir de lignes de conduite à un éventuel engagement de la démarche à la Ville :

- Un engagement initié sur la seule base du volontariat du collaborateur.
- Des conditions de demandes et d'accès définies et simples pour tous.
- Un cadre clairement lisible quant à la durée et au format des missions.
- Une visibilité opposable des types de missions, de leur contenu, associée à une connaissance suffisante des structures d'accueil.
- Un engagement soutenu du Secrétariat général sur les enjeux et objectifs à l'échelle de la Ville.
- Une validation de la hiérarchie, partie prenante du projet.
- Des conditions et modalités de retour définies à l'avance en cas de mécénat de longue durée.
- Dans tous les cas de figure, un conventionnement établi entre les parties prenantes.

3.1.2.4. Le mécénat de compétences doit servir les grands objectifs d'intérêt général de la collectivité et pourrait s'appuyer sur la rédaction d'une charte

Comme le font les grandes entreprises, la Ville pourrait utiliser le mécénat de compétences dans le cadre d'une politique d'ensemble de l'engagement qui soit au service de ses priorités d'action

Les entreprises auditionnées par la mission ont, pour la plupart, inscrit la démarche dans le cadre d'un référentiel fort et reconnu par tous les agents avec des priorités d'action ou d'engagement et une charte de valeurs.

Chez H, par exemple, il y a trois priorités, qui sont celles du groupe, dans lesquelles s'inscrivent les actions retenues.

- La lutte contre l'exclusion, sur un plan très large (handicap, précarité, accompagnement scolaire, violence faites aux femmes, etc.). Ce thème regroupe la majorité des missions (70% des collaborateurs choisissent ce thème).
- La prévention des risques, y compris dans le domaine médical et paramédical.
- L'environnement.

F encadre, de la même façon, son action solidaire, qui s'étend sur un champ plus large que le mécénat de compétences, par les quatre priorités de l'entreprise

- L'environnement et la lutte contre le réchauffement climatique dans le cadre d'un partenariat avec *Good Planet* et la fondation de Yann ARTUS-BERTRAND.
- [.....].

La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

- La jeunesse et l'inclusion de la jeunesse des quartiers politique de la ville, avec appui éventuel du mentorat.
- L'inclusion sociale, thématique large qui recouvre aussi bien la lutte contre la pauvreté que la santé, le handicap, l'enfance en difficulté, l'accueil des réfugiés, etc...

Sur le mécénat de compétences, comme sur les autres formes de volontariat, la Ville peut aisément puiser dans ses grandes priorités de politique publique pour encadrer l'offre de missions en conséquence et orienter les compétences volontaires en fonction des besoins constatés.

Les thématiques structurant les missions de mécénat de compétences, telles qu'elles ont contribué à structurer les priorités de la mandature, pourraient être déclinées ainsi :

- Solidarité et lutte contre l'exclusion.
- Environnement et climat.
- Mobilisation citoyenne et sportive pour les Jeux Olympiques et Paralympiques.
- Jeunesse.

Ces thématiques pourraient être formalisées dans une charte du mécénat, dont elles constitueraient l'ossature. En cas de recours à une plateforme de médiation, la configuration des séries de missions offertes sera structurée sur ces thèmes et les demandes orientées en conséquence.

3.1.2.5. Le cadre défini devra limiter les risques juridiques et déontologiques en recourant notamment à un avis déontologique préalable

L'adoption du système de mécénat de compétences est susceptible de relancer le mécanisme de la mise à disposition qui reste peu employé à la Ville mais en augmentation sensible (192 agents en 2020, contre 109 en 2019, 101 en 2018, 98 en 2017⁵⁶).

Lors d'une mise à disposition dans un organisme public ou privé peuvent naître des risques de nature déontologique ou pénale.

Au titre de la déontologie, l'activité envisagée par l'agent ne doit pas compromettre ou mettre en cause le fonctionnement normal, l'indépendance ou la neutralité du service ou méconnaître les principes déontologiques mentionnés par le CGFP (dignité, impartialité, intégrité, probité, neutralité, laïcité).

Au plan pénal, le fonctionnaire ne doit pas se situer dans une situation de conflit d'intérêts. Selon l'article L. 121-5 du Code général de la fonction publique, « constitue un conflit d'intérêts toute situation d'interférence entre un intérêt public et des intérêts publics ou privés qui est de nature à influencer ou paraître influencer l'exercice indépendant, impartial et objectif des fonctions de l'agent public ».

L'article L.432-13 du code pénal ne permet pas aux fonctionnaires de travailler dans une entreprise dont ils ont assuré le contrôle avant un délai de 3 ans : ce délit de prise illégale d'intérêt est puni de trois ans d'emprisonnement et d'une amende de 200 000 €. Il s'applique lorsque l'agent « *prend ou reçoit une participation par travail, conseil ou capitaux dans l'une de ces entreprises* ». Cela pourrait donc concerner certains agents qui partiraient dans une association subventionnée par leur direction.

⁵⁶ Source : Bilan social de la Ville de Paris 2019 et 2020. Le chiffre est de 3500 agents pour l'Etat en 2018.

L'article 209 de la loi 3DS prévoit expressément l'application de contrôles déontologiques de droit commun à l'agent public qui veut travailler dans l'association bénéficiaire du mécénat de compétences en mettant en regard les fonctions exercées et l'emploi d'accueil : avant de prononcer la mise à disposition du fonctionnaire, l'autorité hiérarchique dont il relève doit apprécier la compatibilité de l'activité envisagée au sein de l'organisme d'accueil avec les fonctions exercées par le fonctionnaire au cours des trois dernières années, selon les modalités prévues aux articles L. 124-4 à L. 124-6 du CGFP.

En cas de doute, la situation est appréciée par le référent déontologue de son administration, la déontologue centrale de la Ville de Paris, puis le cas échéant par la Haute autorité pour la transparence de la vie publique. Seule la saisine de la HATVP suspend le délai de réponse de deux mois à compter de la saisine de l'administration par l'agent demandeur. Son avis d'incompatibilité ou de compatibilité avec réserves, qu'il soit rendu sur saisine facultative ou obligatoire - pour les emplois soumis à déclaration d'intérêts - lie l'administration, qui peut toutefois prendre une décision plus stricte que la Haute autorité.

S'agissant de la question du retour, la déontologue centrale de la Ville, rencontrée par les rapporteurs, estime que l'agent concerné ne pourra pas travailler dans un service qui a affaire à l'entité dans laquelle il a été mis à disposition, ou qu'il devra alors se déporter dans toutes les affaires concernant la structure pendant 3 ans.

Tant pour l'agent que pour les associations, l'étude d'impact du gouvernement et l'avis émis par le Conseil d'État sur le projet de loi ont rappelé les facteurs de garantie et de limitation des risques encourus : la durée du mécénat de compétences est limitée, le texte applicable aux subventions est applicable en cas de non-remboursement de la rémunération.

Enfin, sur le plan juridique et financier, la mise à disposition à titre gratuit s'inscrit dans les aides aux entreprises qui sont limitées par le droit européen : le règlement *de minimis* (UE) n° 1407/2013 de la Commission du 18 décembre 2013 relatif à l'application des articles 107 et 108 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne autorise des aides n'excédant pas le plafond de 200 000 euros par entreprise sur une période de 3 exercices fiscaux. Il conviendra de veiller aux obligations liées aux seuils applicables et d'obtenir du bénéficiaire une information sur les autres aides relevant du régime des aides *de minimis*, ces dispositions ayant vocation à être détaillées par le décret d'application.

En conclusion, sous réserve des précisions qui pourront être communiquées par le décret ou une circulaire, la Ville aura intérêt à aiguiller les agents vers des structures qu'ils ne contrôlent pas, ce qui peut être de nature à limiter les candidatures. A cet égard, la déontologue centrale souligne que toute situation doit être appréciée *in concreto* : l'administration devra chercher comment le passage dans la structure privée peut influencer l'objectivité de l'agent, le conduire à manquer à l'obligation d'impartialité, à se départir de la neutralité inhérente au service public. Il faut aussi que vu de l'extérieur, l'objectivité de l'agent ne puisse pas être suspectée par les tiers à la collectivité.

Toute demande de mécénat de compétences formulée par un agent devra être appréciée pour avis par le correspondant en déontologie de la direction ou, dans les cas plus complexes, par la déontologue centrale, sur saisine de la direction concernée.

Il conviendra donc d'envisager, dans le circuit de procédure des demandes de mécénat, un avis déontologique systématique sur chaque situation, qui caractérisera les risques éventuels (référénts des directions ou déontologue centrale).

3.1.3. Le mécénat de compétences revêt un triple intérêt pour la Ville

3.1.3.1. Le mécénat de compétences comme outil de gestion des carrières

Un consensus doit pouvoir s'établir sur les opportunités que présente le mécénat de compétences tant pour les décideurs que pour les équipes RH.

Ainsi, la Ville peut y voir le moyen de renforcer sa marque employeur en direction de nouveaux publics à recruter, en particulier les stagiaires ou jeunes démarrant dans la carrière, dont les attentes ont évolué vers plus d'ouverture vers la société civile et plus d'engagement au profit de grandes causes d'intérêt général.

Le mécénat de compétences peut être utilisé par les gestionnaires RH comme un atout pour renforcer l'attractivité des postes proposés à la Ville, comme un levier d'individualisation des carrières en ménageant, au profit des agents volontaires, des temps de respiration à certaines étapes clés (entrée à la Ville, milieu et fin de carrière) et comme un outil pour faciliter les évolutions de carrière et le passage d'un poste à un autre.

Le coût de la mise à disposition du collaborateur au profit d'une association doit lui-même être relativisé à l'échelle de la Ville même si, contrairement au dispositif applicable aux entreprises, aucun mécanisme d'incitation fiscale au profit des employeurs publics n'est prévu.

Si ce coût reste difficile à évaluer, plusieurs facteurs y contribuent. Une mise à disposition suffisamment longue pour impliquer des embauches effectives supplémentaires, ce qui concerne les seuls mécénats de compétences où l'agent passe un temps long dans une association ou le partage de manière significative - par exemple, plusieurs jours par semaine - entre la Ville et l'association. Pour les mécénats de courte durée, on peut considérer des mesures d'organisation peuvent pallier l'absence très momentanée de l'agent.

Par ailleurs, la pratique du mécénat de compétences a souvent un impact positif sur le comportement au travail de l'agent qui en tire un surcroît de motivation et peut s'organiser pour assumer de manière efficace les exigences cumulées de son poste à la Ville et les missions qu'il accomplit à l'extérieur. Le mécénat de compétences repose sur le volontariat et les managers doivent être attentifs à ne pas décourager les initiatives et les bonnes volontés en opposant des raisonnements budgétaires sommaires et souvent invérifiables pour opposer un refus à une demande justifiée d'un collaborateur.

La pratique du mécénat de compétences, à certains moments de la trajectoire professionnelle d'un agent, peut également réduire la durée des périodes interstitielles entre deux postes ou deux missions, ou les baisses de productivité liées à un manque d'intérêt pour le travail exercé. Il peut également prévenir les conduites d'évitement de certains collaborateurs dont l'insatisfaction au travail peut se traduire par la multiplication des congés de maladie, de courte ou longue durée, qui impliquent des reports de charge sur les collègues présents, contribuent à leur démobilisation ou à leur épuisement professionnel et peuvent avoir, en dernière instance, des effets induits sur le l'absentéisme au sein du service considéré.

Pour les managers, qui dans un premier temps auraient pu craindre de voir s'accélérer les départs de collaborateurs ou un surinvestissement de leur part du côté associatif au détriment du poste qu'ils occupent à la Ville, ils peuvent voire a *contrario* le mécénat de compétences comme un moyen de fidéliser les talents et de fixer les compétences ou d'en développer de nouvelles au sein de leurs équipes.

De façon générale, il ne faut pas que le portage du mécénat de compétences par l'institution soit interprété comme un manque de considération par l'employeur du travail quotidien.

3.1.3.2. Le mécénat de compétences rejoint les objectifs de l'engagement citoyen

La Ville a pris des initiatives récentes et réussies pour faire appel à l'engagement des citoyens.

Dans ce contexte, il pourrait sembler logique que la Ville propose à ses agents ce qu'elle encourage auprès des citoyens, en particulier pour le volontariat des agents qui s'exercerait

hors du temps de travail afin de pouvoir développer ce type de mécénat ou de bénévolat de compétences à destination des uns comme aux autres. Ce qui est en jeu ici, c'est l'alliance entre les citoyens et la Ville au profit de causes d'intérêts général. Il s'agit de proposer aux collaborateurs que cela intéresse de se mettre à disposition d'un certain nombre d'associations pour servir, quelques jours par an, une cause d'intérêt général soutenue par la Ville. Cette mise à disposition pourrait prendre la forme, selon les cas, d'un bénévolat ou d'un mécénat de compétences.

Dans le premier cas, l'agent effectuerait son intervention en dehors du temps de travail, et contracterait directement les conditions de sa coopération avec l'association bénéficiaire. Dans le second cas, l'action solidaire aurait lieu sur le temps de travail, la Ville organisant les conditions de mise à disposition du collaborateur au sein d'une convention avec l'association. Mais dans les deux cas, c'est la Ville qui jouerait un rôle d'intermédiation en faisant connaître à ses collaborateurs les actions qu'elle soutient en les faisant figurer sur une plateforme qui dépende d'elle et en les orientant vers les associations partenaires en recherche de collaborateurs occasionnels.

Dans ce schéma, il est donc suggéré que la Ville montre l'exemple en proposant à ses agents un large spectre d'actions solidaires, le choix de la formule de mécénat ou de bénévolat s'effectuant à l'initiative de l'agent et sur la base d'un accord de la hiérarchie, lorsqu'il portera sur le mécénat. Les conséquences d'une telle politique, qui concernerait des actions limitées dans le temps, parfois une seule fois, qui mobiliserait les collaborateurs quelques heures par an, devrait pouvoir être aisément maîtrisé, y compris si elles s'effectuent sur le temps de travail. Elle renforcerait la visibilité des initiatives prises par la Ville en faveur de l'engagement citoyen vis-à-vis de ses propres agents et permettrait de faire explicitement le lien entre deux formes de volontariat, celui qui a pour vocation de mobiliser les citoyens et celui qui s'adresse à ses propres agents, le mécénat de compétences rejoignant ainsi *in fine* les objectifs de l'engagement citoyen.

3.1.3.3. Le mécénat de compétences renouvelle le soutien de la Ville au monde associatif

La Ville doit pouvoir prendre une part active à la levée de la méconnaissance du mécénat de compétences par les associations elles-mêmes. Les associations qui manquent de temps pour identifier les entreprises et les convaincre de mettre certains de leurs collaborateurs à leur disposition pour faciliter l'exercice de telle ou telle mission verraient leurs efforts de prospection grandement facilités, si c'était la Ville elle-même qui leur délivrait l'information.

La plupart des directions de la Ville entretiennent des relations de partenariat avec un réseau d'associations qui contribuent à la réalisation des objectifs de la collectivité parisienne dans tel ou tel domaine d'activité. Entre 70 000 et 80 000 associations sont en activité à Paris, s'appuyant sur 650 à 710 000 bénévoles⁵⁷.

En moyenne, la Ville subventionne chaque année 2600 associations à hauteur de 290 M€ pour mener 4200 projets. Cinq directions versent 75 % des subventions : DAC, DFPE, DAE, DASES ET DRH. Le montant moyen en 2019 d'une subvention s'élève à 49 280 € mais le montant médian est de 5 000 €. 19 % étaient supérieurs à 23 000 €.

Les principales directions concernées sont donc en mesure de mobiliser, sans trop d'efforts et si elles le souhaitent, ce réseau de partenaires en leur offrant un soutien d'un type nouveau, sous forme de mécénat de compétences. On peut concevoir que la Ville, sur proposition des directions intéressées, agisse seule en proposant aux associations des

⁵⁷ L'essentiel de la vie associative à Paris, Ministère de la Jeunesse et des sports, décembre 2021.

compétences mises à disposition par ses propres collaborateurs ou qu'elle ait l'ambition de rassembler tout ou partie de l'offre de mécénat sur un territoire - le quartier, l'arrondissement ou tout Paris - sur une même plateforme d'offre de services commune par un appel aux entreprises présentes sur le territoire concerné.

Les directions de la Ville sont, en tous cas, les mieux placées, par la connaissance qu'elles ont des besoins des associations qu'elles financent et avec lesquelles elles collaborent souvent quotidiennement pour la réalisation d'objectifs d'intérêt commun, pour s'assurer de l'adéquation des profils de leurs collaborateurs avec les attentes et la culture de l'association.

Les avantages que l'association partenaire pourrait trouver dans un mécénat de compétences à l'initiative de la Ville sont multiples : il lui permettrait d'avancer plus rapidement dans la satisfaction de ses besoins prioritaires, de professionnaliser son organisation par un apport en méthodes extérieur et un soutien à la mise en place de processus de travail novateurs, bénéficier gratuitement d'une main d'œuvre expérimentée et parfois experte et élargir son public de collaborateurs en accueillant, dans ce cadre, des volontaires qualifiés.

La Ville peut trouver, au travers du mécénat de compétences, un moyen de diversifier ses soutiens au profit de son *hinterland* associatif. Mais elle ne saurait y voir un moyen de réduire son soutien financier vis-à-vis de ses partenaires afin d'éviter que le mécénat de compétences apparaisse aux yeux des associations comme un dispositif qui viendrait compenser ou se substituer partiellement à une aide financière en baisse.

Mécénat de compétences et soutien financier relèvent de logiques différentes et surtout ne sont pas fongibles. La communication autour du mécénat de compétences doit être positive et être présentée comme un *plus*, un surcroît d'aide aux associations.

3.2. Les autorités municipales devront se prononcer sur le type de mentorat que la Ville entend mettre en œuvre

Le mentorat est un levier d'action puissant au service de l'insertion sociale et professionnelle. Si ce modèle d'accompagnement est adapté au monde de l'entreprise dont il est issu, sa transposition au secteur public peut s'envisager sans contrainte particulière, à la différence du mécénat de compétences. Il permet de fidéliser les talents, limiter le turnover et valoriser les compétences⁵⁸. Par sa relative facilité de mise en œuvre, il apporte, si les conditions en sont bien définies, des résultats significatifs en fonction des publics et des enjeux ciblés.

Le mentorat recouvre des formes variées. Dans tous les cas de figure, la Ville peut décliner une démarche de mentorat s'appuyant sur ses ressources métiers.

3.2.1. Le plan « Un jeune un mentor » rejoint les compétences et les ambitions de la Ville

On a vu (supra 1.2.2.1) que le plan « Un jeune, un mentor » a pour objet de permettre aux jeunes, lors du moment crucial de la phase de préparation ou l'arrivée en milieu professionnel, un accompagnement professionnel et éducatif par un salarié expérimenté.

⁵⁸ Keeping Great People with Three Kinds of Mentors, Anthony Tjan, 2011, Harvard Business Review.

Le Collectif mentorat a montré des attentes fortes des partenaires vis-à-vis des collectivités publiques⁵⁹. Celles-ci disposent d'une diversité de métiers et de compétences au service de politiques publiques qui embrassent toutes les thématiques appréhendées dans la société et la jeunesse en particulier : éducation et insertion professionnelle, enfance et jeunesse, nature, climat, environnement, solidarités, loisirs et culture, citoyenneté etc. La Ville se retrouve pleinement dans cet aspect fondamental. Elle a également une tradition, sur certains métiers, de formation par transmission, qu'il s'agisse de l'acquisition des compétences des comptables ou des UGD, ou de fonctions plus techniques sur ses systèmes d'information ou encore l'espace public et le bâtiment, par exemple.

La dimension et la dynamique du projet peuvent aussi constituer une opportunité pour la Ville en vue de valoriser et de mettre en avant ses compétences et la richesse de ses métiers. La démarche de mentorat engagée à grande échelle permettrait, à certaines conditions, d'établir une forme de connexion avec des publics jeunes, en besoin d'insertion professionnelle, pour susciter des motivations et faciliter des recrutements sur des métiers en tension ou le besoin est fort.

⁵⁹ Entretien du 11 mars 2022, Collectif Mentorat, [.....], Président du collectif mentorat, Directeur de l'AFEV, et [.....], Directeur du collectif, Président de Proximité.

3.2.2. Mentorat et tutorat : une frontière à clarifier

3.2.2.1. Des points communs et des différences

L'accompagnement professionnel n'est pas encore intégré dans les processus de travail des services à la Ville. Une telle démarche reste encore en grande partie à inventer, mais par les qualifications élevées de ses métiers, la Ville dispose d'atouts considérables. Le mentorat a eu peu l'occasion de s'appliquer aux métiers techniques, au moins jusqu'à présent. L'acquisition de connaissances professionnelles se fait plus par observation et démonstration d'un *sachant* que par transfert et appropriation progressive d'éléments de savoirs et compétences, ce qui relève plutôt de la démarche du tutorat.

Il peut subsister une forme de confusion entre les deux démarches. Lorsque l'échange se place sur un plan personnel, managérial, il s'agit plutôt de mentorat, sans qu'une communauté de métier, entre mentor et mentoré, ne soit nécessaire. Si cet échange intervient au sein d'un métier et porte sur des compétences techniques à acquérir, on se place alors sur le registre du tutorat, avec une dynamique plus formalisée de transfert des compétences propres à un métier partagé. Les deux termes mentorat/tutorat sont parfois utilisés l'un pour l'autre. L'enjeu est partiellement commun, il s'agit de mobiliser des *sachants* au service d'une évolution ou progression de compétences.

Dans les deux cas, les conditions de succès exigent une ingénierie rigoureuse, et des processus bien formalisés, accessibles à tous, même si le mentorat est souvent plus aisé à mettre en œuvre selon ses publics cibles. Le tableau ci-après récapitule ce qui les rassemble et les distingue :

ELEMENTS DE COMPARAISON PRINCIPAUX TUTORAT MENTORAT		
	TUTORAT	MENTORAT
Objectifs	Appropriation d'un savoir délimité par l'exercice d'un métier Transmission en continu des connaissances métiers par la pratique professionnelle	Accompagnement régulier dans une situation d'évolution et de progression professionnelle : accompagnement spécifique en raison d'une dimension managériale, d'une technicité, d'un niveau d'exposition, d'un niveau de responsabilité
Démarche	Transfert et appropriation progressive d'éléments de savoirs et de compétences à caractère technique et relationnel. Transmission des pratiques et des gestes professionnels clés par l'exemple, la démonstration et la reproduction des pratiques, avec suivi formalisé de la progression	Observation, partage, appui à la réflexivité ⁶⁰ et témoignages. Echanges réguliers identifiés, contenu co-construit en fonction des préoccupations du mentoré, conseil et fourniture de références

⁶⁰ Il s'agit, pour définir simplement la réflexivité, de la relecture des expériences vécues.

Bénéficiaire privilégié	Apprenti, novice dans un métier partagé avec le tuteur	Tout agent peut faire l'objet d'un mentorat. Cadres prioritairement identifiés
Encadrement	Professionnel confirmé, expérience reconnue par ses pairs et sa hiérarchie, avec éventuellement une sélection des candidats à la fonction tutorale et une formation spécifique au tutorat (pédagogie, transmission, etc.)	Professionnel confirmé, disposant d'une expérience suffisante à la fois dans le métier et dans l'environnement organisationnel de travail pour alimenter en réflexions, partage de pratiques et postures, conseils et soutien l'évolution du mentoré. Valeurs de bienveillance, posture de disponibilité
Nature de la relation	Repose sur une identité de métier. Inégalitaire, mais rencontres opérationnelles interactionnelles, et relation principalement descendante, du tuteur vers l'apprenti ou l'apprenant	Relation entre pairs, sans forcément d'« ascendant » du mentor. Lien par la nature des situations rencontrées et appuyé sur la confiance, l'ouverture, l'entraide et la coopération dans l'investigation des préoccupations, des projets et des problématiques partagées
Avantages	Transmission directe en situation de travail, à partir des codes partagés du métier, et progressivité dans le temps de la démarche	Simplicité et facilité de mise en œuvre
Contraintes et limites	Relation engageante en terme d'investissement. Nécessite pour le tuteur de dégager une part significative de son temps de travail pour se consacrer au tutorat.	Portée importante en terme de réflexivité si la qualité relationnelle de l'accompagnement est au rendez vous. Portée plus limitée en matière d'apprentissage purement "technique", démarche subsidiaire aux modes de formation professionnelle et apprentissage habituels.
Formalisme	De modéré à important: nécessité de baliser les temps d'échange et d'objectiver le suivi de la progression (notation, évaluations régulières, équilibre entre part théorique et pratique...)	Faible. A la convenance des parties.
Durée, Temporalité	Sur une longue durée, plusieurs mois à deux ans environ.	Un cycle de plusieurs semaines (9 mois maximum)

Source : IGVP.

Le problème posé par les méthodes d'accompagnement en continu est double :

- Tout d'abord, il est nécessaire de trouver et mobiliser, pour un temps relativement long, des tuteurs ou des mentors qui puissent dégager du temps ; or les cadres sont, par nature, déjà très sollicités dans leurs fonctions opérationnelles. Cette difficulté

s'accroît dans des directions techniques où les effectifs d'encadrement sont parfois plus faibles⁶¹.

- Ensuite, il faut animer le dispositif sur la durée, en maintenant un lien et une dynamique avec les agents concernés, les former, leur assurer une reconnaissance, ce qui mobilise de l'énergie et des moyens humains. De ce point de vue, le mentorat est moins exigeant en termes d'accompagnement et de formalisme.

À tous les niveaux, il faudrait mettre en place un accompagnement institutionnel et tisser des liens intergénérationnels.

La Ville a déjà instauré des démarches d'accompagnement professionnalisés, sur deux dispositifs au moins, avec un niveau de formalisation avancé⁶².

L'apprentissage, en premier lieu. Les 800 apprentis accueillis annuellement par la Ville pour la durée de leur scolarité ont pour référent pédagogique un maître d'apprentissage, lui-même titulaire du diplôme préparé ou d'une expérience professionnelle de deux ans au moins. Les maîtres d'apprentissage reçoivent une formation, bénéficient d'un complément de rémunération (NBI) et sont accompagnés par leur SRH et la DRH en cas de difficulté dans la relation avec l'apprenti. Les prochains efforts du bureau de l'insertion professionnelle porteront sur la constitution et l'animation d'un réseau des maîtres d'apprentissage, encore inexistant à ce jour. Mais l'enjeu pour la Ville est de préparer de façon prospective l'apprenti en pré-recrutement vers une carrière à la Ville, en particulier sur les métiers en tension dans les directions.

Les Parcours Emplois-Compétences, en second lieu. Les 200 agents en Parcours Emploi Compétences sont encadrés par des tuteurs. Les tuteurs doivent être volontaires, sans condition de diplôme, une formation leur est proposée et ils sont rémunérés par un système de vacations (2,5 heures par mois pendant 11 mois de l'année). L'avenir de ce dispositif, qui se trouve entre les mains de l'État, est incertain.

Ces deux expériences, assez bien maîtrisées même si elles appellent encore des améliorations, notamment dans l'animation des réseaux, peuvent donc servir en partie de références à des développements ultérieurs sur d'autres dispositifs.

3.2.2.2. L'expérience de mentor doit être reconnue

La question d'une gratification de nature professionnelle se pose pour cet engagement particulier qu'est le mentorat.

Si la reconnaissance d'un engagement volontaire semble ne pas devoir trouver de correspondance avec la Validation des acquis de l'expérience (VAE), le lien entre la qualification et l'existence d'un diplôme la sanctionnant, représentant une limite réelle,

La référence à la VAE doit plutôt jouer comme source d'inspiration. Ainsi, dans la relation entre le mentor et le mentoré, le mentor peut voir, dans l'exercice de cette nouvelle mission qui lui est confiée, un moyen de reconnaissance de ses compétences et de valorisation de ses acquis professionnels, sans que cette reconnaissance ne soit sanctionnée, à proprement parler, par un diplôme. En revanche, il doit pouvoir se prévaloir de cette expérience dans la suite de sa carrière, par une mention particulière dans son CV, de son DIF ou dans son passeport de compétences, si un tel document voit le jour à la Ville. Les formes de

⁶¹ Entretien du 15 décembre 2021 avec [.....], DJS.

⁶² Entretien du 13 avril 2022 avec [.....], cheffe du bureau de l'insertion professionnelle de la sous-direction des compétences.

valorisation conséquentes semblent cependant encore à inventer, dans la fonction publique comme à la Ville.

3.2.2.3. Le mentorat peut être un appui aux transitions professionnelles mais n'est pas adapté à la reconversion à grande échelle

Le mentorat permet, par sa capacité de suivi dans le temps, ainsi que par les compétences qu'il mobilise, une progression régulière du mentoré à toutes les étapes - dès lors que celui-ci dispose des qualifications nécessaires au métier même. Un des atouts du mentorat est donc une individualisation de l'accompagnement et une adaptation à la situation particulière de son bénéficiaire. Il exige cependant une disponibilité soutenue du mentor et, surtout, une écoute accentuée qui rend impossible le recours au mentorat sur une grande échelle.

La reconversion professionnelle des agents frappés d'inaptitude dans leur emploi pourrait également trouver dans un mentorat structuré un appui efficace. Cependant, le volume important d'inaptitudes constaté dans certains métiers (nettoyage, puériculture et petite enfance, service des écoles) rend difficilement envisageable un tel déploiement au profit de plusieurs centaines d'agents chaque année.

En revanche, une expérimentation à partir d'une cohorte d'un même corps, peut être intéressante et apporter une réelle plus-value au processus difficile de reconversion. Des auxiliaires de puériculture, par exemple, qui ne disposent plus complètement des capacités physiques pour certaines tâches au contact des enfants (portage, manipulation, soins) mais montrant une expérience solide du métier et reconnue par leurs pairs, pourraient contribuer utilement, en fournissant au quotidien les conseils et références requis, à la progression professionnelle de jeunes recrues. Le schéma peut être envisagé sur d'autres métiers, exposés au risque d'inaptitude lors de l'avancée de carrière, tels que les éboueurs ou les assistantes des services maternels. Cette piste mérite d'être explorée, dans le cadre d'une expérimentation, d'abord à petite échelle, puis en fonction des résultats, sur une dimension plus large.

3.2.2.4. Le mentorat externe peut être utilisé pour favoriser ou renouveler certains recrutements

Des difficultés de recrutement sont constatées à la Ville, occasionnant des tensions sur les effectifs de certains corps et rendant difficile le remplacement des départs à niveau équivalent. La faible attractivité de ces métiers en est la cause, en partie due à une méconnaissance des carrières disponibles, de la nature des tâches ou des opportunités de progression professionnelles offertes⁶³.

Ainsi certains concours administratifs pour les métiers en tension dans les catégories B et C (par exemple, dans la filière technique, les postes de bûcheron-élagueur, d'agent technique en maintenance de bâtiment ou de voie publique, d'électrotechnicien, de mécanicien automobile) rencontrent peu de succès. Il serait utile de disposer d'une structure qui accompagnerait les jeunes issus des milieux sociaux les moins favorisés aux concours administratifs dans ces domaines. L'enjeu est aussi d'identifier des gisements potentiels de recrutement encore peu explorés, notamment au sein de la jeunesse ou des demandeurs d'emploi, et d'aller y « chercher » des profils peu informés des carrières administratives et des postes ou carrières possibles à la Ville.

Certains concours ne font plus recette et nécessitent de mettre en place un « aller vers » : il faut capter le public en amont et l'accompagner grâce à une préparation qui s'apparenterait à un pré-recrutement : c'est ce qui est entrepris par la DRH avec des

⁶³ Entretien du 16 décembre 2021 avec [.....], sous-directrice des compétences, DRH.

partenaires (Mission Locale de Paris, École de la deuxième chance). Ainsi des jeunes pourraient être agents de surveillance de Paris (ASP) avant d'entrer dans la police municipale : c'est le même schéma qui prévaut pour les adjoints de sécurité qui entrent ensuite par concours dans la police nationale ; de même pour les métiers de mécanicien ou d'électricien.

Une démarche organisée de mentorat externe, telle qu'elle est initiée par le Collectif mentorat, pourrait, à certaines conditions, apporter un appui à cette stratégie grâce au lien engagé par l'accompagnement professionnel vers des publics en orientation professionnelle, et en recherche de vocation.

3.2.3. Le mentorat : une technique qui peut contribuer à l'amélioration des pratiques managériales.

Une démarche de mentorat, structurée et adaptée aux schémas d'organisation de la Ville, peut contribuer à améliorer les pratiques managériales dans les services.

Une forme de mentorat pourrait être déployée à l'attention des cadres dirigeants, à des moments clés de leur carrière : arrivée à la Ville pour des cadres en provenance d'administrations extérieures, passage d'un cap de carrière correspondant à un échelon hiérarchique supplémentaire à l'accès à un emploi fonctionnel, ou encore retour d'une mobilité. Les cadres dirigeants qui sont affectés à la Ville pour la première fois, notamment sur des fonctions de direction, ne disposant pas de la maîtrise complète des pratiques ou des codes qui permettent d'assimiler les étapes de carrière au sein de la Ville, trouveraient dans l'appui d'un homologue à l'expérience et au parcours confirmé une ressource indispensable pour accélérer leur intégration. Cette suggestion a d'ailleurs été exprimée par un directeur au cours d'une des auditions de la mission.

Le mentorat exige cependant un certain niveau d'homogénéité des pratiques. Une information globale devra être assurée vers les directions, même si la hiérarchie directe n'est pas informée de l'action du mentor et des sujets traités (sauf si le mentoré le souhaite). Les rencontres pourront avoir lieu en dehors du cadre de travail et porter sur des sujets personnels. Les mentors demanderont aussi à être accompagnés, sinon formés, et bénéficier de réunions du réseau et de temps d'échange. C'est donc un échange favorable aux deux parties : le mentoré peut apporter des connaissances et des méthodes récentes et innovatrices.

En outre, par les échanges qu'il occasionne, ce mentorat permet une diffusion des pratiques et des expériences. Beaucoup de problématiques soulevées par les mentorés se recoupent et correspondent à des situations parfois communes dans les prises de postes.

Dans l'esprit de certains interlocuteurs auprès desquels les enjeux de la mission ont pu être présentés, une ambition plus vaste est assumée, qui dépasse le mentorat / cadres supérieurs expérimenté par la DRH, et concerne les catégories C et des emplois exposés à l'inaptitude, le mentorat servant de support à la reconversion professionnelle.

La Ville dispose donc déjà de premières expériences qui, appuyées sur ses atouts qui sont la forte professionnalisation de l'encadrement et une culture professionnelle avérée, pourraient donc se développer avec l'impulsion nécessaire, sans qu'une évolution sensible de son organisation ne soit nécessaire.

3.2.4. Le mentorat peut faire partie des actions solidaires proposées aux agents

Le mentorat externe, en faveur d'un jeune en difficulté ou en voie d'insertion, apparaît souvent comme une action motivante pour les salariés d'une entreprise. Ces expériences de mentorat montrent, au vu des témoignages recueillis par la mission, que le recrutement des mentors pose rarement des difficultés. La souplesse de ce type d'accompagnement, et son

adaptabilité au contexte de l'entreprise et aux emplois du temps des deux parties, rend la situation aisée et peut rassurer sur la disponibilité exigée : celle-ci est relativement peu chronophage, à condition que les contacts soient réguliers et soutenus. Le mentor reste dans son environnement professionnel et son domaine d'expertise, sans avoir besoin de découvrir ou s'adapter à des environnements nouveaux comme pourrait l'exiger le mécénat de compétences, par exemple. Il peut ainsi délivrer une valeur ajoutée réelle dans les situations de travail d'un collègue ou d'un pair.

C'est pourquoi les modalités choisies par la collectivité sont décisives pour l'engagement des agents. La relation entre le mentor et son entreprise s'exerce selon des modèles variables : tantôt sur le temps de travail, tantôt en dehors au moins partiellement. Certaines entreprises isolent une durée dédiée, en nombre d'heures ou de jours, que les salariés peuvent utiliser au cours d'une année par exemple. Dans la plupart des cas, il s'agit de temps personnel, en raison des exigences de la scolarité, qui imposent des temps de rencontre hors temps scolaire (donc le soir, le week-end...). La motivation des mentors provient souvent de l'envie de redonner à des jeunes ou des pairs des opportunités dont le mentor n'a pas toujours pu bénéficier, ainsi que le souci de redonner du sens et du concret à son travail.

Une étude menée par l'association *Télémaque* a montré que 91% des mentors se sentent très utiles à travers leur engagement, et 99% sont fiers que leur entreprise ou collectivité s'engage sur le mentorat⁶⁴. 85% estimaient que les compétences acquises d'écoute active et de transmission sont transférables dans leur contexte professionnel, et 76% que leur action de mentorat menée avec *Télémaque* avait développé leur propre ouverture socio-culturelle. Le mentorat est donc perçu, dans toutes les expériences auditionnées par la mission, comme un moyen de redonner du sens à une orientation professionnelle, et de développer la cohésion autour de valeurs communes. En outre, une telle démarche, au-delà du renforcement du sentiment d'utilité sociale essentiel à toute motivation professionnelle, contribue à une image de marque positive de l'entreprise ou la collectivité, à concrétiser des engagements environnementaux ou solidaires, et au recrutement de nouveaux talents.

Le mentorat peut ainsi, pour les agents qui souhaitent s'engager sur cette voie, permettre un investissement solidaire sur la base de leurs compétences, tout en améliorant le fonctionnement de leur organisation. C'est aussi l'occasion d'aider, très concrètement et aisément, sans mobilisation de moyens matériels ou financiers considérables, des actifs en difficulté, ou surtout des jeunes dont l'insertion professionnelle ne sera pas garantie sans l'appui et le soutien de professionnels expérimentés.

⁶⁴ Synthèse étude Kinso-Télémaque, 2020.

4. L'ENGAGEMENT CITOYEN AU SERVICE DES POLITIQUES PUBLIQUES

4.1. Face au besoin d'engagement citoyen qui s'est manifesté au niveau national, une plateforme civique a été créée

Un besoin d'engagement bénévole dans des causes solidaires s'est développé à l'échelle nationale depuis quelques années. Les attentats de 2015 puis la pandémie, ont renforcé un désir d'engagement spontané chez les Français. Une plateforme civique, qui rapproche les propositions d'actions solidaires et les volontaires, a donc été développée au sein de l'Incubateur de services numériques de l'État (beta.gouv.fr)⁶⁵, dont la mission est de concevoir des services publics numériques. La direction interministérielle du numérique (DINUM) apporte son soutien technique et une grande souplesse d'adaptation, de sorte que les modifications fonctionnelles exigées par l'actualité peuvent être apportées très rapidement. Ainsi, une page d'accueil pour l'accueil des réfugiés ukrainiens a pu être conçue et mise en ligne en quelques heures seulement.

Le dispositif offre les moyens de recruter des jeunes qui ont le goût du service public mais qui grâce à leur parcours sont ouverts aux méthodes innovantes des entreprises et des « start-up ». En fait, il n'y a pas d'administration ou de structure dédiée, mais les collaborateurs prestataires de services, tels que des développeurs, des designers, des commerciaux qui préfèrent ce statut, avec une société de portage pour la gestion matérielle. Le responsable du pilotage de la mission, est le seul fonctionnaire à temps plein, qui peut s'appuyer occasionnellement sur un référent dans chaque département.

Le développement de l'engagement civique par le biais d'une plateforme appelle une dimension locale prononcée, car c'est sur ce plan que se jouent principalement les actions, mais avec la coordination d'une vision nationale. Cette articulation semble encore un facteur de complexité dans l'agencement des initiatives. Il existe d'autres plateformes, dont celle de la Ville de Paris, la réserve civique (nationale) n'ayant pas vocation à établir un monopole.

Il a été proposé de monter une API, c'est-à-dire une interface de programmation d'application logicielle, qui permet de connecter des logiciels ou des services afin d'échanger des données et des fonctionnalités, des plateformes d'engagement, en vue de constituer un vaste réseau d'échange, à partir des canaux d'engagements locaux, mais partagé sur le plan national. Cela permet de mettre une mission en commun que l'on peut proposer aux bénévoles. Les plateformes sont bien connues puisqu'un des animateurs de la réserve civique était un des fondateurs de *ProBono Lab* ; la Réserve a d'ailleurs travaillé avec *ProBono* sur le bénévolat de compétences.

La Ville n'a pas encore souhaité intégrer à ce jour le dispositif, mais d'autres collectivités ont accepté. La démarche de l'État est d'avoir une plateforme qui met à disposition les données et les codes-source et les services à construire à partir de ce socle, comme une offre de service à grande échelle. L'idée est donc que chaque demande d'engagement formulée localement, puisse trouver une offre, sur le plan national si besoin. 7500 organisations sont inscrites, mais on constate que très peu de services de l'État y figurent et seulement 400 collectivités territoriales.

Le rapprochement avec les collectivités locales doit se poursuivre. Depuis mars 2020, 1668 missions ont été créées à Paris, mais 197 seulement sont actives. En mars 2022, on dénombre un total de 15 000 participations effectives sur 21 000 participations brutes. De nombreuses

⁶⁵ Entretien [...], responsable de la plateforme civique « *jeveuxaider.com* »

missions sont enregistrées à Paris mais se déroulent en fait à distance car elles sont offertes par de grandes organisations nationales qui y ont leur siège : c'est ainsi que la plateforme Jeveuxaider.com recense 32 200 inscrits. Il est vrai qu'il y est plus facile de se déplacer que dans les départements et la capitale offre un tissu très dense de missions. La mentalité et la sociologie parisiennes s'y prêtent également : c'est un bénévole jeune : la moitié des inscrits a moins de 30 ans.

4.2. La Ville a su développer ses propres initiatives mais elle doit encore les consolider

Le principe d'un rassemblement de citoyens volontaires au service de l'action publique se fait jour en 2017, dans le cadre d'une réflexion construite autour de la résilience. Les *Volontaires de Paris* y sont décrits comme « *un réseau de citoyens mobilisés pour renforcer la résilience face à un choc, comme au quotidien* ». Des missions seront lancées en lien avec des associations, d'abord à titre expérimental, puis en assurant une montée en charge régulière, sur les thèmes du climat, de l'environnement, de la propreté, de la solidarité, ou encore de la préparation aux crises.

La crise sanitaire, au cours de laquelle 600 volontaires se sont engagés, a radicalement changé les enjeux et le contenu des missions. Enfin, une communauté unique de volontaires s'est constituée en juin 2021, qui rassemblait à la fin de l'année dernière près de 30 000 membres.

La plupart de ces bénévoles, de profils jeunes, préfèrent ce type d'engagement à celui de l'adhésion à une association, plus contraignant et plus exigeants en terme de disponibilités. Désormais, cette vaste communauté est en mesure de prolonger et ramifier les actions de politiques publiques de la Ville sur tout le territoire de la collectivité et au plus près des usagers. La collaboration avec les services et les agents de la Ville a pu s'engager très profitablement sur des actions d'ampleur, comme *la nuit de la solidarité*, ou lors de la crise sanitaire ; en outre, des formations sur les axes des politiques sectorielles sont animées par les agents de la Ville : ce type d'actions permet de concilier un partage des métiers et de leur expertise, avec une complémentarité reconnue.⁶⁶

La plateforme « Agir pour Paris » permet de suivre les engagements, retracer des parcours de volontariat, ainsi que les changements de parcours. Les volontaires pourront signaler des changements de thèmes et de parcours s'ils le souhaitent.

Pour s'engager dans ce volontariat, deux voies sont disponibles en parallèle sur le site Paris.fr :

- « *Je m'engage* » auprès de la Ville ou d'associations, qui est très ouvert (associations cherchant des bénévoles, des locaux ou du matériel et citoyens cherchant à apporter leur contribution ou du matériel).
- « *Volontaires de Paris* » qui cible un peu plus le secteur d'intervention et le type de motivation.

Ces deux registres ont vocation à fusionner avant la fin de l'année (2022).

Enfin, le prochain enjeu de cette collaboration d'un nouveau type entre les services et le bénévolat est d'ancrer plus solidement cette action sur un niveau de proximité. Ainsi les

⁶⁶ Entretien avec [...], Conseillère technique au Cabinet de la Maire, solidarités, réforme de l'action sociale, lutte contre les inégalités et l'exclusion; insertion et protection des réfugiés, 29 novembre 2022.

Maisons de la vie associative et citoyenne (MVAC) seront désormais rattachées aux mairies d'arrondissement (sous l'autorité du DGS) courant 2022. Dans cette optique, il est indispensable de développer la territorialisation des actions des *Volontaires de Paris*. Chaque arrondissement doit pouvoir appuyer son action de proximité sur un contingent stabilisé de volontaires. Or, une des difficultés constatées encore à ce stade, est l'instabilité des volontariats, car beaucoup s'inscrivent mais donnent peu de suite à leur intention. De même, les volontaires ayant par nature des activités extérieures sur leur temps disponibles (études en cours, professionnelles...) leur réactivité et leur assiduité n'est pas garantie, d'autant plus que les appels en cas de besoin se font souvent dans des délais assez courts, de moins de 48 heures.

Enfin, le mode collaboratif avec l'administration et ses compétences doit être consolidé. Il faut que les activités sur lesquelles s'engagent les volontaires répondent aux besoins des administrations. Or cette ligne de conduite n'est pas complètement naturelle, et n'entre pas toujours dans la culture des services d'une part - qui fonctionnent dans le cadre de programmation et de processus formalisés, et dans la culture du bénévolat d'autre part, qui est libre et hors-cadre par nature. Il faut donc convaincre par l'exemple : de ce point de vue, l'expérience de la nuit des solidarités est édifiante. Si les agents et professionnels étaient au début, réticents sur ce mode de partenariat, il est désormais possible de constater que ces interrogations ont été levées dans la dynamique des résultats apportés.

4.2.1.1. Identifier les axes d'intervention

Le principe d'une collaboration à grande échelle entre les administrations de la Ville et des volontaires est une idée récente. Les modalités n'en sont pas complètement dessinées, et des enseignements en sont encore certainement à retirer. Il est donc indispensable de structurer ce mode d'intervention.

Il s'agit d'identifier des types d'actions attractives et pertinentes, qui répondent en complémentarité aux besoins des services et des missions de la ville. Mais ce nouveau mode de fonctionnement ne doit pas générer une charge supplémentaire pour les services.

Afin de ne pas disperser les demandes d'engagement recueillies et capitaliser sur la dynamique d'adhésion, il est essentiel de canaliser ce flux sur des priorités lisibles pour chaque futur volontaire, et stabilisées sur la durée d'une mandature.

En outre, ces priorités pourront correspondre aisément aux axes d'action publique dont la mandature a tracé les axes.

Ces priorités sont reconnues à ce jour.

- Action climatique et environnement.
- Action solidaire et lutte contre les exclusions, en intégrant l'insertion professionnelle.
- Jeunesse, éducation.
- Mobilisation événementielle, et plus particulièrement, d'évidence, la préparation des Jeux Olympiques de Paris.

Ainsi, elles pourront non seulement servir d'axes de mobilisation aux volontaires parisiens, mais aussi à toutes formes d'engagement citoyen et professionnel, telles qu'évoquées dans les développements antérieurs du présent rapport.

4.2.1.2. Prévenir les risques juridiques

Le développement du volontariat nécessite de définir un cadre de prévention des risques juridiques que peut encourir la Ville de Paris dans le cadre des activités qu'elle organise. La charte des Volontaires de Paris pourrait être renforcée dans la cadre de l'élaboration d'une charte de l'engagement citoyen.

1/ La responsabilité de la Ville envers le volontaire

La responsabilité de la Ville peut être recherchée au regard des dommages qui pourraient être causés au bénévole ou au volontaire agissant dans le cadre des activités auxquelles il participe pour le compte de la Ville.

La jurisprudence sur les collaborateurs occasionnels du service public s'est développée autour de la notion de responsabilité pour risque en faveur des personnes qui, généralement sans désignation formelle, mais sur sollicitation de l'administration, ont souffert de leur participation active à l'exécution du service public (personne participant au sauvetage d'un noyé, à la lutte contre un incendie de forêt ou à la mise en place d'un feu d'artifice...). Dans cette hypothèse, le volontaire victime, ayant agi pour le compte et dans l'intérêt de la commune, n'aura pas à prouver une quelconque faute de l'administration pour voir la responsabilité de cette dernière reconnue.

Si un tiers est impliqué dans le dommage qui lui est causé, le volontaire pourra également demander lui-même réparation des préjudices à l'intéressé dont il démontrera, soit la faute en application des articles 1240 et 1241 du Code civil, soit la responsabilité présumée du fait d'une chose que cette personne avait sous sa garde (en vertu de l'article 1242 du même Code).

2/ La responsabilité du volontaire

Si un bénévole commet une faute, par exemple casse du matériel ou blesse un tiers, la responsabilité de la Ville va pouvoir être engagée envers la victime du fait de la faute de service commise par le volontaire. Il en sera de même si la faute personnelle commise par l'agent a été commise à l'occasion du service ou grâce à des moyens que la Ville a mis à sa disposition. Dans la mesure où le collaborateur occasionnel a exercé une activité dans les mêmes conditions qu'un agent sous statut ou contractuel, la victime pourra engager la responsabilité administrative de la Ville devant le juge administratif, ce qui est évidemment plus avantageux pour elle du fait de la solvabilité de la collectivité (sauf en cas d'accident de véhicule où le contentieux est porté devant les juridictions judiciaires, par détermination de la loi).

La responsabilité du volontaire lui-même est engagée si la faute commise est personnelle, c'est-à-dire détachable des fonctions (par exemple, s'il manifeste dans son action une intention de nuire). Dans ce cas, l'administration est exonérée de sa responsabilité et l'action contentieuse doit être menée contre la personne volontaire devant les tribunaux judiciaires et selon les règles du droit privé. Bien entendu en cas de cumul de fautes ou de responsabilités (faute personnelle commise dans le cadre ou non dépourvue de tout lien avec le service), la victime aura le choix du terrain sur lequel elle engagera la responsabilité.

En théorie, l'administration est son propre assureur et supporte directement les effets des dommages causés aux tiers. Cependant, dans de nombreux domaines, la collectivité parisienne préfère conclure un contrat d'assurances spécifique pour éviter de supporter de lourdes indemnités en cas d'accident grave (tel est le cas des accidents qui peuvent survenir aux très jeunes enfants dans les établissements de petite enfance, de la responsabilité de la Ville à raison de ses activités d'ordre médical...). La Ville de Paris pourra ainsi assurer sa responsabilité civile pour se couvrir des accidents qui pourraient intervenir à l'occasion des activités confiées aux volontaires.

3/ Le volontaire agissant pour le compte d'une association

La situation est différente si le volontaire agit sous l'autorité d'une association qui s'est vue déléguer une mission de service public : s'il cause un dommage, c'est cette dernière qui sera responsable, sauf dans l'hypothèse, qui normalement ne devrait pas se rencontrer, où l'association est considérée comme sans existence effective à raison de sa « transparence » qui transfère la responsabilité à l'administration dont elle dépend). Néanmoins, l'association

peut lui imputer la faute. Le volontaire aura intérêt à s'assurer ou à veiller à étendre sa police d'assurance pour être couvert, surtout dans le cadre d'une activité prolongée.

En dehors du cadre législatif du travail, la jurisprudence indique l'existence d'une convention tacite d'assistance entre le bénévole et la structure associative. Celle-ci a donc obligation de l'indemniser s'il est victime de dommages corporels. Toutefois, s'il s'avère être fautif, la responsabilité civile de l'association n'est plus engagée. La souscription à une assurance individuelle-accident personnelle permet d'être couvert si le tiers fautif n'est pas lui-même assuré.

4.2.1.3. Encadrer les missions et les personnes

Compte tenu de l'élargissement du volontariat au service des politiques publiques voulues par la municipalité, un volume important de volontaires est nécessaire, non seulement en raison de l'ampleur et de la diversité des actions, mais aussi de la difficulté à garantir un engagement, chaque fois que nécessaire, à hauteur des effectifs souhaités. On a pu voir précédemment que le nombre d'inscriptions sur la plateforme était toujours très supérieur au nombre de volontaires véritablement disponibles.

Des volumes importants de bénévoles - de l'ordre de dizaines de milliers, selon les perspectives évoquées -, imposent une coordination et un encadrement minimum. De ce point de vue, les solutions semblent encore à imaginer. Il importe de veiller à ce qu'un minimum de critères de sélection des candidatures soit déterminé *a priori*, afin que des recrutements hasardeux ne risquent pas de mettre en péril l'image de la Ville, ou même sa responsabilité en cas de comportement inapproprié ou délictueux de certains bénévoles.

Si le nombre important de bénévoles limite les possibilités concrètes de contrôle des comportements et la vérification des antécédents de chacun, un cadre minimum doit être mis en place cependant, autour de quelques mesures simples.

Il convient tout d'abord de caractériser les risques en définissant les comportements inadaptés, pour en intégrer le signalement dans une charte opposable, déclinant au moins un code de bonne conduite que le bénévole, par sa signature, s'engage à respecter. Avant la prise de fonction, une information adaptée pourrait être délivrée de manière homogène, sur les attentes de la Ville et l'impératif d'intégrité attendu.

La nature des poursuites pénales possibles pourrait être mentionnée. Enfin, en cours de mission, un encadrement devrait pouvoir être assuré. Le mode d'intervention de la *Nuit de la solidarité*, par exemple, qui assure par la constitution d'équipes mixtes, la présence d'un référent parmi un groupe de bénévoles, peut être développé. L'encadrement de petites équipes de bénévoles peut ainsi être assuré sur le terrain, soit par des agents volontaires de la Ville, soit par des bénévoles expérimentés. Il sera important de constituer, par une animation soutenue qui pourrait en repérer les potentiels, un « noyau » de volontaires fiables susceptibles de tenir le rôle de référents, ce qui exige un renforcement des moyens actuels d'animation et d'information des volontaires. Dans tous les cas de figure, le risque de comportements déviants ou délictueux ne peut jamais être maîtrisé absolument à l'échelle de tels effectifs.

Concernant la Réserve civique de l'État, l'approche est ainsi restée libérale devant l'ampleur des ressources mobilisées. Cependant, les garde-fous existent : les associations sont des personnes morales qui prennent les assurances nécessaires, les personnes engagées ont le statut de collaborateur occasionnel du service public. Il n'y a pas d'autre filtre pour les bénévoles que l'adhésion à la charte. L'engagement des étudiants figure dans la loi, la mission de volontariat est intégrée au diplôme. Au total il y a eu très peu d'incidents constatés à ce jour. L'ensemble de ces préoccupations devra être présent dans une charte de l'engagement citoyen à Paris, qui fait partie des recommandations de la mission.

5. LES RECOMMANDATIONS

5.1. Le volontariat des agents

Recommandation 1 : Mettre en place une unité de pilotage du dispositif de volontariat des agents

Cette unité de pilotage serait rattachée à la direction des ressources humaines. Elle pourrait dépendre, quant à l'exercice de ses missions, de l'élu chargé des ressources humaines. **Un chargé de mission** en serait responsable, il pourrait prendre le titre de délégué au volontariat, il pourrait assumer ce nouveau rôle en plus de ses fonctions actuelles.

La DRH, dans sa réponse au rapport provisoire, souscrit à cette recommandation à condition qu'un poste budgétaire soit créé à cet effet. La mission suggère d'envisager dans un premier temps que cette fonction soit cumulée avec l'exercice des fonctions attachées à un poste budgétaire existant.

Ce chargé de mission s'appuiera, dans l'exercice de ses fonctions, sur des correspondants en direction qui seraient de deux types : les directions ressources avec la DRH pour la gestion du dispositif de volontariat des agents par temps de crise, la DRH et la DAE pour le mécénat de compétences et le mentorat, la DDCT pour l'engagement citoyen. Les directions opérationnelles, quant à elles, choisies en nombre limité dans un premier temps, mettront en œuvre les dispositifs.

Recommandation 2 : Établir une cartographie des compétences applicable à chaque agent

Cette cartographie devra s'écrire d'un double point de vue : celui des compétences exercées dans chaque direction et celui de chaque agent tout au long de sa carrière. À terme, l'agent pourra bénéficier de la délivrance d'un **passaport de compétences**.

Dans sa réponse, la DRH souligne que cette cartographie ne pourra s'établir à court terme qu'à partir de FMCR, la refonte du SIRH étant remise à plus tard.

La DRH définira un cadre d'action commun pour cette cartographie qui sera standardisée et d'un usage simple, elle apportera son appui méthodologique au travers de sa sous-direction compétente en matière de systèmes d'information. L'objectif est de pouvoir disposer à terme d'un système automatisé de recueil des compétences des agents au travers de leur CV figurant sur FMCR. Il faut d'abord dresser la **carte des compétences rares** à mobiliser en priorité par temps de crise.

Recommandation 3 : Créer les procédures et les outils à mobiliser le jour J sur la base d'un guide pratique établi par la DRH

Le guide pratique du volontariat des agents municipaux, esquissé par la DRH en octobre 2021, doit être achevé. Il comporte des fiches de procédure sur le lancement du volontariat, le statut, le temps de travail et la rémunération des volontaires, sur leur suivi et leur accompagnement, et des propositions sur l'organisation du volontariat à la DRH qui

mériteraient d'être étendues à l'échelle de la Ville et diffusées auprès de toutes les directions. Le bénéfice attendu est de ne pas perdre de temps dans la mise en place de procédures en situation d'urgence face à la crise. Il appartiendra, par ailleurs, à la DRH de faire connaître son mode d'organisation par temps de crise, de constituer une cellule spécialisée et de désigner à son usage des correspondants ressources dans les différentes sous-directions. **La DRH devra reprendre la main sur le recrutement des volontaires.**

Dans sa réponse, la DRH déclare être favorable à reprendre la responsabilité du recrutement des volontaires en consolidant la dimension juridique, en assurant l'interface avec toutes les entités concernées, en coordonnant l'ensemble de ses services logistiques et opérationnels, en identifiant la *task force* au sein de ses services supports et en assurant le *reporting* auprès du SG.

Recommandation 4 : Arrêter les missions prioritaires pour pouvoir orienter les volontaires identifiés au sein d'une « réserve »

Face à une crise, chaque direction met en œuvre son **plan de continuité de service (PCA)** en fonction de ses missions prioritaires et de ses moyens laissés disponibles face aux effets de la crise, de sa nature et de son ampleur, que ses moyens soient logistiques ou humains. Il lui appartient, en conséquence, **d'identifier les catégories de personnels** et fonctions associées qui pourraient, sans dommage majeur pour l'exercice des missions prioritaires de la direction, **être détachées**, en tout ou partie, de leurs fonctions habituelles pour se porter volontaires sur une mission jugée impérative par le SGC. Chaque direction faciliterait alors **l'exercice du volontariat par ses agents en les déchargeant clairement de leurs fonctions habituelles**, quand c'est possible, en aménageant leur temps de travail et en organisant la coopération avec d'autres agents du service pour l'exercice de leurs fonctions résiduelles. Les plans de continuité de service intégreraient par conséquent les transferts temporaires de tâches entre services.

Une réserve de volontaires serait constituée à l'échelle de chaque direction, à laquelle il appartiendrait de recenser les compétences détenues par ses agents et d'arrêter la liste des volontaires mobilisables. Cette liste serait constamment tenue à jour.

L'inscription en tant que réserviste devrait être valorisée dans les déroulements de carrière, la contrepartie étant que l'on est mobilisable sur le temps de travail en cas de crise sans rémunération supplémentaire.

Recommandation 5 : Reconnaître l'engagement des agents

Les **collaborateurs volontaires, qui ont donné satisfaction** et se sont correctement acquittés de leur tâche, doivent voir **leurs mérites reconnus**, à la fois par leur direction de rattachement, par le service qui les a accueillis de façon temporaire et par le secrétariat général. Un courrier spécial pourrait être adressé aux principaux intéressés, une évaluation personnalisée être tentée par le service d'accueil, un événement convivial être organisé.

L'expérience réussie du volontariat doit figurer dans le dossier individuel de l'agent avec une appréciation formelle sur sa manière de servir à cette occasion. La DRH pourrait faire des propositions pour en tenir compte dans la promotion des agents.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DRH indique qu'elle soutient la mise en place d'une stratégie de valorisation des agents volontaires et qui selon elle pourrait passer par une reconnaissance au plus haut niveau des directions, une indemnisation éventuelle, un référencement des compétences mises en œuvre ou récemment acquises ou une participation à des retours d'expérience ou à des séminaires.

5.2. Le mécénat de compétences

Recommandation 6 : Organiser un colloque de lancement sur le volontariat et le mécénat de compétences et intégrer le collectif du mécénat de compétences

Ce colloque, organisé à l'initiative de l'unité de pilotage dont il serait le premier acte fondateur, serait placé sous le **patronage de l'élu chargé des ressources humaines**, sa perspective serait la plus large possible et aurait pour vocation d'aborder tous les aspects du volontariat, tels que couverts par le périmètre de la présente étude. Il aurait pour objectif d'annoncer le programme de travail de la collectivité parisienne, en valorisant les initiatives prises et l'expérience acquise, notamment en faveur du volontariat des agents et de l'engagement citoyen, et en annonçant des mesures nouvelles autour de mécénat de compétences et du mentorat, de faire connaître ce programme auprès des agents de la Ville, des associations partenaires et de l'environnement institutionnel propre à ces actions.

Seraient invités à y participer, les grandes entreprises ayant une expérience en la matière, en premier lieu sur le mécénat de compétences et le mentorat, les opérateurs spécialisés, entreprises d'intermédiation et collectifs en cours de constitution, les autres collectivités ayant pris des initiatives sur le sujet et les institutions en charge relevant de l'État. Ce colloque serait également l'occasion d'annoncer l'adhésion de la Ville **au collectif du mécénat de compétences** afin de lui permettre d'instaurer un partenariat solide avec les principaux acteurs et de jouer un rôle pionnier en la matière en tant que collectivité territoriale.

Recommandation 7 : Si la Ville décide de mettre en place le mécénat de compétences :

- lancer un plan de communication destiné à sensibiliser l'encadrement, et en particulier l'encadrement RH dans un premier temps, et l'ensemble des agents ensuite, sur les possibilités offertes par la Ville
- établir une charte du mécénat de compétences propre à la Ville

La Ville doit faire savoir à l'ensemble de ses agents que la possibilité leur est offerte d'exercer ponctuellement, à raison de quelques jours par an, ou pour des périodes plus longues, à certaines étapes privilégiées de leur carrière, le mécénat de compétences auprès d'associations ou d'organismes en charge d'une mission d'intérêt général. Avant cela, **une sensibilisation des cadres RH** des directions est indispensable. Le message serait ensuite relayé par les directions auprès de leurs agents, qui pourront, en tenant compte de leurs missions propres et spécifiques, encourager tel ou tel type de mécénat de compétences, en invitant leurs collaborateurs à participer aux campagnes de mécénat qu'elles organisent directement ou en dirigeant certains d'entre eux vers les associations partenaires, qui relèvent de leurs domaines de compétences propres, pour une collaboration plus approfondie. Un module de sensibilisation serait alors proposé au catalogue de formation de la DRH.

Comme le suggère la DDCT dans sa réponse, l'agence de mission de la DRH pourrait être utilement associée au développement du mécénat de compétence.

La Charte du mécénat de compétences correspondrait à plusieurs ordres de préoccupation distincts : définir clairement le **spectre de collaborations offertes** aux agents, identifier les moments de la carrière où un collaborateur peut envisager un mécénat long, prévenir les risques juridiques et déontologiques pris, tant par la Ville que les collaborateurs, dans la

mise en œuvre de ce dispositif. La Ville devrait pouvoir offrir **tous les types de mécénat**, mais à certaines conditions. S'agissant du mécénat de courte durée, autrement appelé *actions solidaires*, il doit concerner aussi bien le bénévolat de compétences hors temps de travail que le mécénat de compétences proprement dit, qui s'effectue sur le temps de travail. Dans ce dernier cas, chaque agent bénéficierait **d'un crédit annuel**, par exemple 5 jours par an, quitte à accroître ce droit de tirage en fonction des résultats de l'évaluation du dispositif.

S'agissant du **mécénat de longue durée**, il pourrait être offert à **différents moments clé de la carrière** : dans les cinq premières années, pour une période courte, par exemple limitée à quatre semaines et en alternance chaque semaine entre la Ville et l'extérieur, en milieu de carrière pour une durée plus longue, par exemple de six mois maximum, et en fin de carrière pour une durée pouvant aller jusqu'à deux ou trois ans. La Ville pourrait décider, dans un premier temps, de n'offrir la possibilité de mécénat qu'une fois dans la carrière de l'agent ou encore de ne choisir qu'une seule période de la carrière, par exemple la fin de carrière. La Ville pourrait également décider de se fixer **un objectif quantitatif** qui pourrait progresser sur une première période triennale en fonction du bilan effectué : 50 agents la première année, 100 la deuxième et 200 la troisième, par exemple.

Recommandation 8 : Dessiner la cartographie des associations partenaires susceptibles de bénéficier du mécénat de compétences

La Ville aurait la main sur le choix des associations partenaires, sans laisser la possibilité aux collaborateurs de venir avec une association de leur choix. L'unité de pilotage définira la cartographie en fonction des **grands domaines** qu'elle aura choisis comme champ d'action des collaborateurs candidats au mécénat, et qui correspondront aux priorités de l'action municipale : **solidarité et réduction des inégalités, développement durable, grands événements sportifs et culturels, démocratie et citoyenneté**.

Ce sujet d'études pourra être proposé, comme le suggère la DDCT dans sa réponse, au Conseil Parisien des Associations qui examinera particulièrement la manière d'associer le monde associatif à cette initiative.

Cette cartographie serait dressée avec l'aide du bureau des associations de la DDCT et des directions qui proposeront de choisir parmi leurs partenaires, celles des associations qui, en raison de la nature de leur activité et/ou de leur besoin en apports de compétences, méritent d'être soutenues.

Recommandation 9 : S'appuyer sur un organisme d'intermédiation et/ou sur la DSIN et mettre en place une plateforme numérique

Une plateforme numérique serait créée à l'initiative de l'unité de pilotage qui pourra avoir recours au savoir-faire d'un organisme d'intermédiation, chargé de rapprocher l'offre municipale de mécénat et les besoins associatifs, et qui a conçu et gère déjà pour d'autres clients une plateforme de ce type. Cette plateforme recenserait et mettrait à jour les propositions de mission qui émanent des associations et qui portent aussi bien sur les actions solidaires que sur les collaborations de longue durée.

Comme le propose la DDCT dans sa réponse au rapport provisoire, cette plateforme devra être articulée avec *Jemengage* qui deviendra *AgirpourParis* en 2023.

Recommandation 10 : Intégrer le mécénat de compétences dans le plan de formation de la Ville

Le mécénat de compétences est le moyen d'acquérir des compétences nouvelles, qu'il soit l'occasion pour le collaborateur de renouveler l'exercice de ses compétences propres dans un contexte radicalement différent, ou qu'il ait fait le choix d'exercer un métier différent du sien et préparer ainsi une reconversion professionnelle. Le mécénat de compétences doit donc être reconnu comme **une action de formation à part entière** et une nouvelle catégorie, proposée aux collaborateurs que cela intéresse et figurant en tant que tel dans la liste des formations qu'il aura suivies.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DRH indique être favorable au principe de référencement des compétences mais indique qu'il convient de vérifier qu'au plan réglementaire une action de mécénat de compétences puisse être assimilée à une action de formation continue à part entière.

5.3. Le mentorat**Recommandation 11 : Sensibiliser les cadres dirigeants au mentorat et lancer un programme de mentorat interne dans un premier temps, qui leur soit consacré**

Le mentorat interne, assuré par un collaborateur à l'égard de l'un de ses pairs, doit commencer par les cadres dirigeants qui mettraient leur expérience, leurs compétences et leur savoir-faire à disposition de jeunes cadres appartenant au même corps qu'eux et entrant dans la carrière à la ville, en tant que cadres supérieurs, en particulier les administrateurs et les ingénieurs. Le recours au mentorat doit être proposé à ces catégories de nouveaux entrants, les fonctions de mentor étant exercées par leurs devanciers sur la base du volontariat. La DRH s'appuiera sur les enseignements de l'expérience en cours pour l'étendre à toutes les directions qui seront préalablement sensibilisées à l'intérêt du dispositif et relayeront les messages auprès de leurs cadres supérieurs. Là aussi une acculturation des correspondants RH est un préalable nécessaire.

Recommandation 12 : Favoriser le mentorat externe en tant qu'initiative citoyenne auprès des agents en ciblant dans un premier temps les collégiens en cours de scolarité ou les jeunes sans diplôme en recherche d'emploi

La Ville proposera des actions de mentorat externe à ses collaborateurs qui le souhaitent, à raison de quelques jours par an, pendant ou en dehors du temps de travail, à destination de deux publics cible : les collégiens en cours de scolarité ou les jeunes sans diplôme en recherche d'emploi.

Proposition d'action associée au mentorat externe : Participer à un programme d'intérêt local tourné vers la jeunesse

Il s'agit d'une initiative que la Ville pourrait soutenir à moyen terme, sur la base d'une **étude d'impact** précise qui excède les limites du présent rapport, et d'une mobilisation des acteurs locaux intéressés potentiellement au dispositif. Ce programme pourrait comporter deux volets distincts ou ne retenir que l'un des deux et rejoindrait les compétences de la collectivité parisienne pour **maximiser les chances de réussite scolaire**, d'une part, et favoriser **l'insertion sociale et professionnelle des jeunes**, d'autre part. Ce programme ne

pourrait voir le jour que sur la base d'un accord local avec l'État, qui détient les compétences légales à titre principal en matière d'emploi et d'éducation.

L'unité de pilotage travaillerait en lien étroit avec les trois directions de la Ville principalement concernées : la DASCO pour la réussite scolaire, la direction des solidarités et la DAE pour l'insertion sociale et professionnelle des jeunes. Elle associerait les acteurs locaux, qu'ils soient partie prenante du service public de l'emploi, pour les jeunes en difficulté, ou qu'ils appartiennent à la communauté scolaire et s'adressent aux collégiens. Elle s'appuierait sur le savoir-faire des membres du collectif du mentorat et pourrait solliciter, à terme, l'assistance d'un opérateur spécialisé, qui mobiliserait les mentors, qu'ils viennent de la Ville, du monde scolaire ou qu'ils soient partenaires du service public de l'emploi, et faciliterait la sélection, le suivi et l'évaluation des mentorés.

Recommandation 13 : Intégrer le mentorat des cadres dirigeants dans le plan de formation

Le plan de formation intégrera le mentorat d'un double point de vue : en proposant aux cadres dirigeants volontaires une formation leur permettant de bien comprendre ce que l'employeur attend d'eux dans leur rôle d'accompagnement des mentorés - transmission d'expérience et de savoir-être, accommodation des nouveaux venus au contexte de la Ville, relation d'égal à égal, et en intégrant le mentorat dans le dispositif d'accueil et d'intégration des cadres supérieurs nouvellement recrutés à la Ville.

Recommandation 14 : Adhérer au collectif du mentorat

Le collectif mentorat est une structure récente en pleine évolution qui compte aujourd'hui une soixantaine de membres et qui pilote le plan d'action gouvernemental des 200 000 mentorés en 2022. Le public concerné par le collectif est celui de la jeunesse, qu'il s'agisse des jeunes en rupture scolaire qui rencontrent des difficultés d'insertion sociale et professionnelle ou des jeunes d'âge scolaire qui ont du mal à surmonter les barrières socioculturelles pour accéder à la pleine réussite scolaire.

La Ville pourrait adhérer au collectif du mentorat dans un triple but : aider au repérage des jeunes susceptibles d'être mentorés et jouer ainsi un rôle de prescripteur, aider les associations spécialisées à déployer le mentorat en fournissant des mentors issus de ses cadres et en accueillant des bénéficiaires dans ses services, favoriser à terme le recrutement de jeunes peu enclins à rejoindre *proprio motu* les emplois proposés par la Ville.

Recommandation 15 : Arrêter un programme de mentorat spécialement dédié au recrutement de certains postes en tension

La Ville éprouve des difficultés structurelles et récurrentes à recruter certains types de profils pour des métiers où les besoins sont importants chaque année, en raison du turnover et peine à convaincre les publics concernés de faire acte de candidature. Il peut s'agir de postes ne nécessitant pas de diplômes ou de qualifications particulières (ex : ATEPE à la DFPE) ou de certaines spécialités ouvrières que ceux qui les détiennent choisissent plutôt le secteur privé (ex : entretien et maintenance des bâtiments).

Pour rendre ces postes attractifs, la Ville pourrait mettre en place, à titre expérimental, un programme de mentorat autour de deux ou trois métiers préalablement sélectionnés par la DRH, et qui donneraient lieu à l'intervention de mentors en poste à la Ville. Ils seraient chargés d'accompagner les bénéficiaires dans le but de faciliter leur recrutement.

5.4. L'engagement citoyen

Recommandation 16 : Écrire une charte de l'engagement citoyen

La charte du volontariat en cours d'élaboration au sein de la délégation pour canaliser les bénévoles pendant les dix jours de déroulement des Jeux et la charte des Volontaires de Paris pourront être reprises et développée pour servir de cadre commun et durable des relations entre la Ville et les bénévoles et valant **charte parisienne de l'engagement citoyen**.

Dans sa réponse, la DDCT souligne pour sa part qu'elle privilégie, plutôt qu'un document à caractère général comme la charte de l'engagement citoyen, des prescriptions associées à chaque projet au sein de documents précis et de dispositifs cadrés.

Recommandation 17 : Assurer une meilleure coordination de la plateforme de la Ville et celle de l'État dans le domaine de l'engagement citoyen

La réserve civique, instituée par la loi Egalité et Citoyenneté du 27 janvier 2017, qui permet l'engagement bénévole des personnes qui souhaitent concourir à la réalisation de projets d'intérêt général, a trouvé un point de développement d'ampleur avec la création par l'État de la plateforme *Jeveuxaider.gouv* qui deviendra *AgirpourParis* en 2023. La Ville a créé sa propre plateforme avec *je m'engage*. Il paraît indispensable que la Ville et l'État renforcent leurs liens de deux manières : que la ville accepte que sa plateforme soit connectée avec celle de l'État qui fournit une interface permettant d'échanger les données et les fonctionnalités et qu'elle reçoive délégation de la part de l'État, comme la loi le permet, pour gérer sa plateforme. Seule la Ville est capable de fédérer les acteurs associatifs de terrain qu'elle connaît mieux que l'État et réciproquement elle pourrait bénéficier de l'apport des 30 000 inscrits de la plateforme *Jeveuxaider.gouv*.

LISTE DES RECOMMANDATIONS

Recommandation 1 : Mettre en place une unité de pilotage du dispositif de volontariat des agents.....	82
Recommandation 2 : Établir une cartographie des compétences applicable à chaque agent.....	82
Recommandation 3 : Créer les procédures et les outils à mobiliser le jour J sur la base d'un guide pratique établi par la DRH	82
Recommandation 4 : Arrêter les missions prioritaires pour pouvoir orienter les volontaires identifiés au sein d'une « réserve »	83
Recommandation 5 : Reconnaître l'engagement des agents	83
Recommandation 6 : Organiser un colloque de lancement sur le volontariat et le mécénat de compétences et intégrer le collectif du mécénat de compétences.....	84
Recommandation 7 : Si la Ville décide de mettre en place le mécénat de compétences :	84
- lancer un plan de communication destiné à sensibiliser l'encadrement, et en particulier l'encadrement RH dans un premier temps, et l'ensemble des agents ensuite, sur les possibilités offertes par la Ville.....	84
- établir une charte du mécénat de compétences propre à la Ville.....	84
Recommandation 8 : Dessiner la cartographie des associations partenaires susceptibles de bénéficier du mécénat de compétences.....	85
Recommandation 9 : S'appuyer sur un organisme d'intermédiation et/ou sur la DSIN et mettre en place une plateforme numérique.....	85
Recommandation 10 : Intégrer le mécénat de compétences dans le plan de formation de la Ville	86
Recommandation 11 : Sensibiliser les cadres dirigeants au mentorat et lancer un programme de mentorat interne dans un premier temps, qui leur soit consacré	86
Recommandation 12 : Favoriser le mentorat externe en tant qu'initiative citoyenne auprès des agents en ciblant dans un premier temps les collégiens en cours de scolarité ou les jeunes sans diplôme en recherche d'emploi.....	86
Recommandation 13 : Intégrer le mentorat des cadres dirigeants dans le plan de formation.....	87
Recommandation 14 : Adhérer au collectif du mentorat	87
Recommandation 15 : Arrêter un programme de mentorat spécialement dédié au recrutement de certains postes en tension	87
Recommandation 16 : Écrire une charte de l'engagement citoyen	88
Recommandation 17 : Assurer une meilleure coordination de la plateforme de la Ville et celle de l'État dans le domaine de l'engagement citoyen	88

LISTE DES ANNEXES

- Annexe 1 : Lettre de mission.
- Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées.
- Annexe 3 : Procédure contradictoire.
- Annexe 4 : Questionnaire envoyé aux directions.
- Annexe 5 : Réponses des directions au questionnaire sur le volontariat du 10 février 2022.
- Annexe 6 : Guide d'entretien des groupes de parole.
- Annexe 7 : Synthèses des entretiens de groupe des 8 et 16 mars 2022.
- Annexe 8 : Article 209 de la loi du 21 février 2022.
- Annexe 9 : Synthèse du rapport de l'INJEP sur le mécénat de compétences.
- Annexe 10 : Compte rendu du colloque sur le mécénat de compétences du 10 février 2022 au Conseil départemental A.
- Annexe 11 : État par direction d'origine des volontaires ayant travaillé dans les centres de vaccination.

Avis : La version publiée de ce rapport ne comprend pas les annexes. Sous réserve des dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs, et de la délibération 2014 IG 1001, celles-ci sont consultables sur place, sur demande écrite à la direction de l'Inspection générale.