

INTERVIEW de M. Jean-Martin JASPERS, Directeur du CHEMI par
Mme Anne AZAM PRADEILLES, Déléguée d'Europa pour le Colloque sur la
« Silver économie » à Clermont-Ferrand
(Novembre 2016)

1 - Pourquoi le programme SILVER au CHEMI, comme est née l'idée, le concept ?

Le programme est né en 2013/2014 pour accélérer l'engagement des cadres publics de plus de 60 ans vers des métiers séniors et valoriser leur carrière avec des passages « de l'intérieur vers l'extérieur ».

Le MI dispose de l'ordre de 500 cadres dirigeants et 4500 cadres supérieurs, dont environ **250 partent en retraite chaque année**. Cette ressource est de très grande valeur avec des hauts cadres qui ont en général une **excellente formation**, une **aisance intellectuelle**, des **valeurs humaines fortes**, un **bon niveau juridique** et de **fiabilité**, des **capacités des management**, et un retraite financée par la République avec des **revenus entre 3500 et 6000€ par mois**. Leur **bonne santé** est compatible avec une activité professionnelle.

L'idée est née au CHEMI avec un **programme expérimental concernant à ce stade une 30aine d'accompagnement en 2 ans** (2015/2016). Le Secrétariat général du MI et les directeurs généraux ont validé ce projet soutenu également par la Caisse des dépôts et consignations.

2 - Comment le programme SILVER s'est-il mis en place ?

Une circulaire annuelle du préfet Denis ROBIN, Secrétaire général du MI, fixe les objectifs, les moyens et l'organisation pédagogique. L'architecture de cette construction est **négociée entre septembre et décembre**. S'agissant d'un programme expérimental, **chaque année, le contenu évolue en fonction des objectifs des DRHet des résultats atteints par le CHEMI et le groupe précédent**.

Un budget est déterminé en lien avec la direction des finances pour couvrir les coûts logistiques et certaines interventions pédagogiques extérieures à l'administration ou à des cadres faisant partie de l'écosystème « Silver ».

3 - Quels moyens, humains, matériels et financiers ?

L'équipe « Silver » se compose de **2 ETP pour l'organisation**, 1 commandant de police et un aspirant de gendarmerie qui sont les permanents **armant un espace très bien conçu** de type centre d'affaires situé au fort de Charenton. Ce centre « Silver » de 120 m² offre notamment des **bureaux de passage**, des outils de **visioconférence** et une très belle **salle de réunion**. Le **budget annuel était de 100 000€ la première année**, et se **situera autour de 50 000 € en 2017**, car les investissements initiaux sont effectués.

De l'ordre d'une **50aine de formateurs** interviennent dans le programme pour des transferts d'expérience, des conférences méthodologiques ou des tutorats. Ce budget finance essentiellement le **coaching individuel** confié à des professionnels, et les **voyages d'études collectifs ou individuels**. Une **10aine de conférences ou séminaires** sont achetées au prix du marché, comme celles en **marketing** sur les **techniques de vente**, ou du **média training en recherche de mission ou d'emploi**.

Le programme **Silver** est devenu très rentable car il génère en moyenne de l'ordre de **500 000€ de réduction de dépense par "promotion annuelle"** grâce à des départs anticipés vers le secteur privé ou associatif sur des cadres ayant envi d'évoluer "de l'intérieur vers l'extérieur".

4 - Quelle organisation ?

Le **directeur du CHEMI dirige le programme** avec de l'ordre de 2 jours d'engagement par mois pour **caler les programmes pédagogiques**, évaluer les résultats et **conseiller les porteurs de projets**. Un **directeur opérationnel** l'assiste avec entre 50 et 100 jours de travail par an. Les 2 collaborateurs fournissent de l'ordre de 300 jours de travail en organisation et en aide aux projets « Silver ».

Les **cadres séniors de volontaires remplissent le questionnaire « Silver » de 8 pages** qui permet d'évaluer notamment dès le départ leurs **aptitudes** au « grand saut » dans le secteur privé ou pour des métiers séniors dans un autre secteur que leur administration d'origine, et leur motivation.

L'organisation de **Silver aide surtout le cadre sénior à affiner ses envies et à mesurer ses écarts de compétences par rapport à son projet**. Ensuite vient la phase de **formation collective avec 6 séminaires** de 2 à 3 jours répartis sur un semestre, le **coaching individuel** et la rencontre de hauts cadres qui ont déjà réalisés leur projet sénior. L'organisation intègre un **haut niveau d'accompagnement à l'autonomie numérique** et une **remise à niveau en anglais**. La durée de l'accompagnement est d'**un an**.

Chaque parcours individuel est différent et dépend de l'investissement personnel du haut cadre concerné dans son projet.

5 - Comment est choisi le "directeur" opérationnel du programme ?

Le directeur opérationnel du programme a été sur les deux premiers groupes **l'un des cadres candidat au programme**, arrivant un trimestre avant le groupe constitué en janvier/février de l'année N.

Agé de **64 ans**, ces **membres du corps préfectoral** effectuaient de l'ordre d'un à deux jours par semaine des missions d'appui à leurs collègues tout en **travaillant sur leurs propres projets**. Cette méthode permet de consolider l'action du directeur du CHEMI et de l'équipe opérationnelle avec un **"primus interepares"** qui **vit à la fois son aventure entrepreneuriale et accompagne le programme Silver**.

Cette approche est peu coûteuse pour le MI et apporte aussi un carnet d'adresse supplémentaire à celui du directeur du CHEMI. A titre d'exemple, M. Gilbert Elkaim, ancien élève de l'ENA et directeur de l'IRA de Lille pendant plusieurs années, a assuré l'appui à Silver 1.

Cette **fonction pourrait à l'avenir aussi plus permanente**, si le programme « Silver » est destiné à grandir.

6 - Quelle est la durée du programme ?

La durée est sur 1 an, mais pour certains porteurs de projet, des accompagnements se poursuivent dans la durée.

Par exemple, Silver peut offrir un **outil informatique** ou des adresses professionnelles spécifiques et **certain bénéficiaires gardent ce besoin d'accompagnement numérique au delà de l'année**.

Le programme les offre lorsque le projet n'est pas encore concrétisé la première année. **Silver est aussi un écosystème où les « success stories » construites peuvent faire l'objet des conférences pour les groupes Silver suivants**. Ceux qui réussissent deviennent **formateurs pour les groupes suivants** qui ont ainsi des **cadres de 66 ou 67 ans pouvant raconter avec une très grande légitimité** les différentes étapes de leur projet sénior. Certains seront ainsi depuis 3 ans dans le programme. **Nous n'avons constaté aucun abandon en cours de programme sur la 30aine de projets**.

7 - Quel est le groupe cible ?

Initialement nous n'avions que des **cadres dirigeants** dans Silver 1. Le groupe cible Silver 2 **a intégré aussi des cadres supérieurs** avec quelques sous-préfets et colonels parce que le comité de pilotage l'avait décidé.

La tranche d'âge va de **55 à 65 ans mais la moyenne d'âge se situe à 61 ans**. Le groupe est composite en ayant un mélange des différentes "tribus" du MI (gendarmerie, police, IGA, corps préfectoral, pompiers...), mais aussi une présence de la Caisse des dépôts dont les hauts cadres ont une grande valeur économique.

L'âge moyen des formateurs est autour de 65 ans. Nous sommes vraiment dans la « Silver économie » ;

Le ciblage du groupe Silver 3 qui démarrera son cursus en janvier 2017 n'est pas encore entièrement déterminé. Une ouverture sur le ministère des finances est en discussion.

8 - Quel est le type de "formations" ?

Une **trentaine de sujets** sont traités dans les 6 séminaires de 2 à 3 jours avec des conférences qui ont en général 1h30 de durée dont 1 heure de questions/réponses. Le **statut d'auto**

entrepreneur, le portage salarial, la SAS, les métiers d'administrateurs de société, la direction générale des collectivités locales ou d'association, l'expertise internationale, les règles de cumul de rémunération pour les retraités, la présence sur LinkedIn... les matières enseignées sont nombreuses.

Nous faisons aussi un travail pour **faire le deuil du CDI**, qui n'a presque aucun intérêt pour un cadre de plus de 60 ans, et une retraite assurée. **Former un cadre d'état qui n'a jamais négocié sa rémunération puisqu'elle est automatique ou jamais vendu une prestation**, est aussi nécessaire dans un monde plus marchand que le sien.

Les meilleures formations Silver sont celles qui sont assurées par des pairs, qui ont franchi le cap d'une nouvelle vie professionnelle hors de l'administration d'origine.

Nous devons aussi souvent **faire basculer mentalement des cadres d'autorité vers des métiers du conseil**, avec moins de responsabilités opérationnelles, et moins de pouvoirs. **Trouver du plaisir à conseiller au lieu de diriger** exige un changement de posture... que Silver encourage.

S'intégrer en tant qu'ancien préfet ou général sénior dans une organisation exige une méthode agile et souple d'adaptation, et n'est pas facile.

9 - Après 2 ou 3 ans quel bilan tirer ? Combien de bénéficiaires ? Que sont devenus les stagiaires, les "directeurs" du programme ?

Les chiffres des résultats par groupe Silver sont assez stables :

- **30% réussissent à atteindre en 6 à 12 mois un objectif ambitieux** avec la création d'un cabinet de conseil ayant du chiffre d'affaire ou de retrouver un poste de direction donnant, avec le cumul emploi/retraite, un revenu équivalent ou supérieur à celui qu'ils avaient dans l'Etat. **Des « success stories » peuvent conduire à des rémunérations supérieurs à 200 000€ dans un cumul retraite du public avec les honoraires ou les salaires d'un poste de directeur opérationnel dans le secteur privé.** Ces situations sont cependant exceptionnelles avec d'anciens élèves de l'ENA qui exerçaient des fonctions de directeur général et qui poursuivent à 66 ou 68 ans leurs 60 heures de travail de haut niveau par semaine. **Un bon exemple de succès est un ancien général de gendarmerie qui est devenu directeur de la sécurité d'un grand groupe dans l'énergie.** Il utilise pleinement ses compétences et a trouvé beaucoup de satisfactions dans la sécurité du transport d'électricité. Sur 5 ans d'activité, une « success story » peut générer de l'ordre de 800 000 euros à 1 million d'euros de revenus bruts pour un haut cadre, et donc ainsi des ressources fiscales intéressantes pour l'Etat.
- entre **30 à 40% atteignent une activité sénior, mais avec un niveau de rémunération limité** ou en ayant effectué qu'une partie du chemin durant l'année Silver. **Une dizaine de cabinets de conseil** ont été créés dont plusieurs en SAS et d'autres avec un statut d'auto entrepreneur. Il manque probablement une structure collective évitant l'énergie perdue à créer des marques, et facilitant aussi la période en 70 et 75 ans où l'activité de conseil sera moins prisée par les clients. Ces cabinets font **entre 5 000 et 60 000 € d'honoraires** pour ceux qui décollent, avec **en règle générale**

3 à 4 clients à fidéliser. Leur impact est de donner une **nouvelle identité professionnelle** aux cadres concernés, d'**enrichir leurs propres savoirs par un travail dans un « métier passion »** et d'être **utiles à la collectivité** par les conseils diffusés. Nous sommes étonnés de n'avoir **aucune reprise d'entreprise** à accompagner à ce stade, alors que c'est une option intéressante pour des séniors. Un **manque de capitaux personnels** et une peur de s'engager dans une reprise d'entreprise existe chez les hauts cadres du secteur public.

- entre **30 et 40% des membres d'un groupe restent au stade de l'idée, de l'intention** ou n'arrivent pas à réaliser leurs objectifs. Le **facteur clé est la prospection de postes ou d'activités.** Ceux qui n'ont pas de réussite sont souvent ceux qui **n'arrivent pas à aller vers les autres pour proposer une mission, un conseil, un appui...** ou qui **manquent de confiance en eux.** Certains **mettent plus de temps** et nous avons un très **bel exemple de réussite d'une préfète** qui a terminé sa première année d'accompagnement sans résultat concret, mais qui, la deuxième année, a décroché **une remarquable mission pour un fond d'investissement** dans le domaine environnemental lié à la COP21.

Comme **les DRH choisissent les bénéficiaires, nous n'avons pas de sélection à l'entrée de Silver.** Sinon, le taux de succès serait plus élevé car nous pourrions par le questionnaire initial de 8 pages éliminer des profils séniors n'ayant pas tous les atouts pour réussir. Nous aidons tous ceux que les DRH jugent devoir bénéficier de ces services innovants, y compris avec des accompagnements individuels de cadres séniors en transition de carrière.

10 - Y-a-t il un suivi-évaluation des promotions sorties ?

Oui, nous avons des **tableaux de bord de suivi.** Ils sont utiles pour permettre d'identifier les résultats de ce programme expérimental, et corriger le tir lorsque nous constatons des points faibles.

Plusieurs millions d'euros de flux financiers en économies de dépenses par l'Etat ou de recettes fiscales sont déjà générés par le programme Silver, qui ne concerne pourtant qu'un nombre limité de nos hauts cadres.

11 - Quelles sont les perspectives pour le programme SILVER au CHEMI ?

Le ministre de l'intérieur M. Bernard Cazeneuve a soutenu ce programme innovant, mais il n'a jamais été vraiment aidé par la direction générale de la fonction publique.

Je regrette que la DGAFP soit restée frileuse par rapport à cette initiative d'aide aux départs anticipés de séniors ou dans l'imagination sur des formules de transition professionnelles des cadres de plus de 55 ans. Pour 2017, j'espère un soutien actif de la DGAFP à Silver 3.

Silver devrait en 2017 lancer son 3eme groupe expérimental, correspondant aux besoins du ministère de l'intérieur qui dans le segment des cadres dirigeants et supérieurs, soit environ 15 accompagnements. Un bon équilibre est atteint et nous allons aussi encourager des innovations de parcours alternés de séniors.

Mais **SILVER peut aussi grandir si l'Etat entre dans une phase de restructuration forte sur 2017-2020**. L'allongement uniforme obligatoire de la durée de travail pour tous les hauts cadres est, selon mon expérience, une catastrophe pour les organisations publiques. Tous n'ont pas envie de rester jusqu'à 65 ans, alors que leurs responsabilités auront parfois été réduites après 30 ou 40 ans dans les mêmes structures, et que le nombre de poste de direction est limité.

La MIRVOG, pour les officiers généraux, est née en 2004 lorsque notre appareil de défense a engagé un resserrement de 40 à 80 000 postes sur 10 ans. **Les métiers de la valorisation de fin de carrière des cadres dirigeants de l'État sont sophistiqués**, et exigent **des outils mixant des ressources du secteur public et du secteur privé**.

SILVER est un de rares programmes qui prend en compte cette réalité fiscale qui montre l'importance de s'intéresser aussi à la période de fin de carrière, de plus en plus coûteuse pour le contribuable, compte tenu de l'allongement obligatoire et uniforme de la carrière professionnelle pour tous. Je suis convaincu que maintenir tous nos hauts cadres, uniformément, en fonction entre 60 et 67 ans, générera beaucoup de gaspillage et de frustration.

Si le gouvernement le souhaitait, SILVER pourrait devenir à sa 4^{ème} année d'expérimentation un des outils de restructuration pour le haut encadrement de l'Etat, à condition de respecter sa **philosophie initiale basée sur le volontariat des cadres eux-mêmes**. La **SILVER économie à laquelle nous croyons fortement, offre d'immenses opportunités aux hauts cadres d'Etat** situés dans la tranche d'âge séniors entre 55 et 75 ans.

Recruter plus de jeunes cadres serait aussi possible si nous réussissons certains départs anticipés de **hauts cadres qui coûtent en règle générale entre 3 et 4 fois plus que les générations montantes** nécessaires à la modernisation de l'Etat. Les universités forment des master II et doctorants formidables dont nous avons besoin pour accélérer la conduite du changement des organisations publiques.

Aider des sorties anticipées de hauts cadres n'est pas assez encouragé, et bâtir des programmes favorables à des parcours services « enrichis » par Silver peut aider l'Etat à se moderniser.

12 - Y-a-t il un essaimage ou des coopérations avec d'autres programmes comparables ?

Notre principale **coopération est avec la MIRVOG** qui traite les officiers généraux des armées et dispose de **13 ans d'expérience**. Le ministère de la Défense est le premier acteur de ce segment de la « Silver économie » du secteur public.

Le bilan de la MIRVOG pour la « Silver économie » est très positif avec des 100aines de généraux qui ont apporté leur intelligence, leur énergie et leur courage a des organisations associatives, à des fondations, ou a des entreprises.

Le programme **SILVER** est le **2ème acteur de ce métier nouveau** visant à offrir à des associations ou à des entreprises nos meilleures compétences sénior, et à **aider les plus de 60 ans à réaliser leurs rêves professionnels ou des projets** qu'ils jugent capables de leur apporter des satisfactions humaines en fin de carrière.

Les **méthodologies de SILVER** peuvent être transposées à **chaque grand ministère** disposant de plusieurs centaines ou milliers de cadres. Dans le secteur privé, d'excellents cabinets d'outplacement existent mais nous avons mis au point des produits différents liés aussi à la tranche d'âge spécifique du secteur public, qui est au moins de 10 ans plus âgée que ces équivalents du secteur privé.

Sur le plan national, au XXIème siècle **notre richesse collective dépendra en partie de la manière d'organiser le travail des séniors entre 65 et 75 ans**. « **Généreux** », parce que leur retraite est souvent déjà payée par la collectivité, « **dynamiques** » parce que leur mental permet une prise de risque en ayant déjà réussi à se doter d'un patrimoine, et en **ayant souvent terminé leurs investissements éducatifs** dans les générations futures et « **sereins** » par leur expérience de la vie, se sont **les séniors qui peuvent être les moteurs de la réussite de nombreux projets**.

Les **exemples de la Suède et du Japon m'ont beaucoup inspiré**, et la France latine compte de très nombreuses réussites de séniors. Notre **société ne peut pas surcharger d'impôts et de travail les générations entre 25 et 60 ans** ! Dans une accélération de la restructuration de l'Etat, **il faut investir dans la création de mécanisme de départs souples en fin de carrière dès 55 ans pour des cadres supérieurs ou dirigeants**.

Le programme expérimental SILVER nous a aussi prouvé que **l'aspiration est souvent aussi de maintenir des cotisations dans un système de régime public de retraites**, de conserver la possibilité de revenir vers l'Etat en cas d'échec de son projet et se sont des conditions de réussite de programme de valorisation de fin de carrière.

Certains territoires ruraux vont concentrer des populations séniors et pour eux réussir le virage de la sénior économie sera l'un des moyens d'éviter leur effondrement, et déclassement au XXIe siècle.

Le **secteur public représente entre 5 et 6 millions de français avec environ 200 000 départs en retraite chaque année** et une **ressource formidable de compétences humaines et intellectuelles, de valeur et de générosité pour développer la « SILVER économie » en France et en Europe**.