

PROSPECTIVE POUR LE SENAT JCI FRANCE

Document d'orientation 2026-2029



Adopté à l'unanimité des voix
par l'Assemblée générale
à Montpellier, le 22 novembre 2025



Association Française des Sénateurs
de la Jeune Chambre Internationale **JCI** 

*Il ne faut avoir aucun regret pour le passé,
aucun remords pour le présent,
et avoir une confiance inébranlable en l'avenir.*

Jean Jaurès

PREFACE

Un Projet associatif de l'AFS-JCI a été initié pour la première fois en 2017, afin de donner à l'association des orientations pour plusieurs années. Cette opération répondait à un besoin de vision à moyen terme exprimé par des Sénateurs impliqués dans le mouvement Jeune Chambre. Après des travaux de recueil de données et de contributions, il a été voté en Assemblée générale en novembre 2020 (malgré la perturbation de la pandémie de Covid-19), pour la période de 2021 à 2025 inclus. A l'occasion du remaniement des textes statutaires en 2022, le Projet associatif a été cité dans l'article 19 du Règlement intérieur comme *document d'orientation* impactant la gouvernance de l'association.

Il a été un document de référence pour les deux Conseils d'administration qui se sont succédé sur la période.

L'Assemblée générale a entendu chaque année un rapport du Comité de suivi, puis a demandé qu'un nouveau document lui soit présenté en 2025, avec le bilan global du précédent.

Un Comité de pilotage a donc été nommé par le Conseil d'administration en février 2025, avec deux missions : mettre à jour les orientations à suivre dans les prochaines années, et préciser le rôle de l'AFS-JCI auprès de l'ensemble des Sénateurs en France.

Tenant compte de nombreuses contributions, de constats et d'analyses du contexte, le Comité a défini quatre orientations visant à

1. mieux afficher l'*identité* du Sénat et de l'AFS-JCI,
2. travailler en priorité sur la *proximité*, géographique mais aussi inter-personnelle,
3. assurer le rôle de *transmission* des Sénateurs, à travers leur rôle de mémoire et le partage de compétences.
4. moderniser et renforcer les outils de *communication*.

Le Comité a rédigé le présent document d'orientation pour 2026-2029, que le Conseil d'administration de l'AFS-JCI soumet à l'Assemblée générale du 22 novembre 2025 à Montpellier, et qui pourra être mis à disposition de tous pour les engagements et les actions des prochaines années.

Son titre marque l'intention de l'AFS-JCI de s'ouvrir encore plus à l'ensemble des Sénateurs et aux opportunités de l'avenir.

Jérôme Collignon
Président de l'AFS-JCI

TABLE DES MATIERES

PREFACE.....	3
A. CADRE ET REPERES.....	5
1. OBJET.....	5
2. ORGANISATION, METHODE, DUREE	6
2.1. Comité de pilotage.....	6
2.2. Méthode.....	6
2.3. Durée.....	7
3. REFERENCES.....	8
3.1. Références JCEF et JCI.....	8
3.2. Références internes à l'AFS-JCI.....	8
4. CONTEXTE(S).....	10
4.1. Les « périodes » Jeune Chambre.....	10
4.2. Le bénévolat et l'engagement.....	11
4.3. L'environnement numérique et l'intelligence artificielle.....	11
4.4. L'individualisme et l'isolement.....	12
4.5. La situation de la jeunesse.....	12
4.6. Le contexte économique.....	13
4.7. La question de la culture de l'évaluation.....	14
B. ORIENTATIONS – CAP 2030.....	15
1. Les PRIORITES STRATEGIQUES : Prospective et Ouverture	15
1.1. La prospective.....	15
1.2. L'AFS-JCI et les Sénateurs.....	16
2. Les ORIENTATIONS et leur mise en œuvre.....	17
2.1. IDENTITE.....	18
2.2. PROXIMITÉ.....	21
2.3. TRANSMISSION.....	25
2.4. COMMUNICATION.....	33
CONCLUSION, Evaluation, Comité de suivi.....	37
POSTFACE.....	38
ANNEXES.....	39
Annexe I. Projet Associatif de la JCEF (2024-2028)	40
Annexe II. Plan stratégique JCI (2023-2027).....	40
Annexe III. Enquête nationale AFS-JCI – 2018.....	41
Annexe IV. Bilan du Projet Associatif de l'AFS-JCI 2021-2025	42
Annexe V. Etat des lieux du Sénat JCI français - janvier 2025.....	45

A. CADRE ET REPERES

1. OBJET

L'Association Française des Sénateurs de la Jeune Chambre Internationale (AFS-JCI) a pour mission de maintenir et de développer les relations entre les Sénateurs français et l'ensemble du mouvement JCI, aux niveaux mondial, national et local.

Depuis sa création en 1972, l'AFS-JCI a traversé toutes les périodes de la vie du mouvement Jeune Chambre. Elle rassemble aujourd'hui plusieurs générations de Sénateurs, issus de secteurs d'activité nombreux et divers, souvent engagés dans la société, ce qui est une suite logique de leur expérience passée de membres JCI et de « personnes remarquables », reconnues comme Sénateurs par leurs pairs.

L'appartenance à l'AFS-JCI repose sur une démarche volontaire : certains Sénateurs choisissent d'y adhérer, d'autres non.

Au 31 décembre 2024, l'AFS-JCI comptait **536** Sénateurs cotisants, sur un total de **1650** Sénateurs, soit 32,48 %.

Les cotisations versées constituent une ressource essentielle qui permet à l'association :

- de maintenir et mettre à jour le fichier national des Sénateurs français,
- d'éditer un annuaire,
- d'animer un réseau de correspondants,
- d'organiser des rencontres et des actions,
- et de *mener toute réflexion ou initiative utile au développement du réseau.*

Le document d'orientation CAP' SENAT 2030 est réalisé dans le cadre de ce dernier point.

Le présent document d'orientation et de prospective doit être compris comme un outil de référence et de travail pour l'AFS-JCI et pour l'ensemble du Sénat français, pour enrichir les débats et les décisions.

En effet, c'est un document d'orientation, mais aussi un support pour des débats que nous espérons intenses, conviviaux et constructifs.

2. ORGANISATION, METHODE, DUREE

2.1. Comité de pilotage

Pour élaborer ce document d'orientation, le Conseil d'administration de l'AFS-JCI a mis en place un **Comité de pilotage**.

Ce comité est composé de 14 membres, réunissant :

- les membres du Comité de suivi du Projet associatif 2021-2025,
- des Sénateurs volontaires ayant répondu à un appel à candidature ouvert à tous,
- des Sénateurs tirés au sort parmi l'ensemble des Sénateurs, avec une attention particulière à la représentativité des régions et des tranches d'âge.

On notera deux points particuliers :

- La méthode de tirage au sort est une innovation dans le fonctionnement de l'AFS-JCI, destinée à moderniser la démocratie interne.
- L'adhésion à l'AFS-JCI n'a pas été retenue comme critère de sélection, afin de garantir que tous les Sénateurs puissent s'exprimer et participer, qu'ils soient adhérents ou non.

Pour assurer la cohérence avec le Projet associatif qui a précédé, la direction du Comité de pilotage a été confiée à la directrice du Comité de suivi du Projet 2021-2025.

Le Comité est autonome, dans son fonctionnement, ses travaux et ses décisions.

Le Past-Président de l'AFS-JCI a été désigné pour assurer la liaison entre le Conseil d'administration et le Comité.

2.2. Méthode

La méthode pour l'élaboration de ce document de prospective et d'orientation est **ouverte et participative**.

Plusieurs formules ont été retenues :

- **Participation directe des membres du comité de pilotage** : chacun pouvant participer individuellement ou en association avec d'autres Sénateurs qu'il a sollicités.
- **Prise en compte de toutes les contributions volontaires extérieures**, quels qu'en soient la forme et le contenu.
- **Ateliers d'intelligence collective** : le dernier atelier a été organisé à Strasbourg le 21 juin 2025, il a permis de confirmer les orientations en cours et d'apporter des idées nouvelles pour enrichir la rédaction.
- **Apport de groupes de travail spécifiques** tels que ceux créés par le Conseil d'administration, par appel à candidatures, pour réaliser deux études thématiques : « Écosystème » et « Territoires ».

- **Exploitation de documents de référence**, issus du mouvement JCI à ses différents niveaux, Projet associatif 2021-2025 de l'AFS-JCI et son Bilan, Etat des lieux (chiffres et cartes) du Sénat JCI en France.

Les travaux ont été ponctués par des réunions d'étape régulières.

Cette approche, volontairement souple, se distingue de celle du projet précédent : elle ne produit pas un tableau détaillé d'objectifs et de suggestions numérotées, comme le Projet Associatif 2021-2025 (40 objectifs opérationnels et 115 suggestions), qui pouvait être perçu, à l'usage, comme un document programmatique. Elle permet plutôt un document de réflexion prospective, conduisant à des orientations et des suggestions.

2.3. Durée

Le présent document d'orientation couvre une période de **quatre années**, de **2026 à 2029** incluses.

- elle permet d'intégrer une notion raisonnable de moyen terme ;
- elle place la date du bilan - et du débat pour un document ultérieur - dans l'année intermédiaire entre les années de changement de mandat (en l'occurrence 2029 ;
- elle reste assez courte pour s'adapter aux évolutions du mouvement JCI, aux changements de contexte sociétal et aux réalités de l'AFS-JCI.

3. REFERENCES

Le document d'orientation de l'AFS-JCI tient compte de documents de référence issus de son « écosystème ». Les analyses et données qu'on y trouve sont indispensables pour comprendre l'état actuel du mouvement Jeune Chambre, et proposer des constats et des orientations aux Sénateurs français.

3.1. Références JCEF et JCI

3.1.1. **Projet Associatif de la JCEF (2024-2028)**

La Jeune Chambre Economique Française s'appuie sur un Projet Associatif (les Sénateurs les plus anciens se souviendront que dans les décennies précédentes, des Plans à Moyen Terme (PMT) avaient les mêmes objectifs).

Le Projet Associatif actuel, qui court sur la période de 2024 à 2028 soit 5 mandats annuels, est utile à la compréhension de la situation, difficile, de la JCEF. En particulier en remarquant que des critères ont été affichés permettant de classer les JCEL selon leur *état de santé*.

Les Sénateurs ne sont pas cités.

VOIR Annexe I.

3.1.2. **Plan Stratégique de la JCI (2023-2027)**

La Jeune Chambre Internationale demande au réseau mondial de tenir compte d'un Plan Stratégique. On y voit l'importance donnée à la visibilité de la *marque*, et au *leadership* pour les membres.

Il faut consulter les rapports annuels de la JCI pour trouver la place du Sénat : les Sénateurs y sont cités dans leur rôle de mentors, et le nombre de nouveaux Sénateurs fait partie des indicateurs de performance des ONM.

VOIR Annexe II.

3.2. Références internes à l'AFS-JCI

3.2.1. **Enquête interne de l'AFS-JCI - mars 2018.**

Pour préparer le Projet associatif en cours (2021-2025), l'AFS-JCI a procédé à une enquête interne. Depuis 2018, le Projet associatif de l'AFS-JCI a été finalisé, les équipes élues l'ont utilisé, la pandémie de Covid-19 a changé des pratiques, la situation socio-économique s'est modifiée, la JCEF a vu ses effectifs baisser et des JCEL disparaître.

Néanmoins, les questions et les résultats de cette enquête restent valables et sont riches d'enseignements.

Pour confirmer les tendances, **cette enquête pourrait être renouvelée**, en l'adossant par exemple à la fiche de renseignements demandée au moment de l'appel annuel à adhésion.

VOIR Annexe III.

3.2.2. **Bilan du Projet Associatif de l'AFS-JCI (2021-2025)**

Le Projet Associatif, en cours de validité, est bien entendu un document de référence essentiel pour la rédaction de son successeur.

Après avoir fait des rapports annuels à l'Assemblée générale, le comité de suivi a réalisé un Bilan en août 2025.

VOIR Annexe IV

3.2.3. **Etat des lieux du Sénat JCI en France - janvier 2025**

Ce portrait quantitatif des Sénateurs, exploitation des fiches déclaratives du fichier des Sénateurs, présente des cartes et des chiffres sur les âges, la situation, la répartition géographique des Sénateurs, etc, ainsi que la présence des JCEL en toile de fond. Des déclinaisons régionales ont été faites.

Nous recommandons de prévoir sa mise à jour en début de chaque année ou tous les deux ans. Il pourrait aussi être enrichi de quelques données supplémentaires, notamment aux niveaux européen et mondial, à titre de comparaison.

VOIR Annexe V.

4. CONTEXTE(S)

4.1. Les « périodes » Jeune Chambre

Nous sommes tous confrontés à un contexte socio-économique, qu'il est important de connaître pour s'adapter ou agir. Les Sénateurs JCI, membres à vie, représentent plusieurs générations et donc plusieurs périodes « historiques » de l'aventure jeune chambre en France, marquées par des contextes différents.

Mettons l'accent sur trois périodes ... en attendant de caractériser un nouveau tournant ?

(F.Textier #55008)



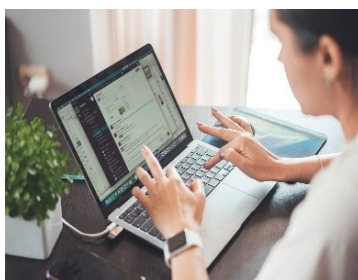
Les « trente glorieuses »

Les années 60 sont celles du développement de l'économie, de l'accélération des dispositifs d'éducation, de la naissance de la notion d'aménagement du territoire. Ces années sont celles de l'expansion du mouvement Jeune Chambre en France, qui compte alors à la fin de la période jusqu'à 7500 membres dans 173 JCEL. Les actions répondent à ces enjeux et innovent en créant des dispositifs ou des événements. Les JCEL sont d'autant plus reconnues que les associations sont moins nombreuses qu'aujourd'hui.



Les années 1970 à 2000

Après le choc pétrolier de 1973, l'économie perd son élan, le chômage s'installe durablement, la France se désindustrialise, ce qui a un impact sur les profils des membres. Les actions Jeune Chambre se tournent vers le parrainage, l'insertion et la formation professionnelle, la solidarité et la santé. On assiste aux premières interrogations sur la protection de l'environnement. Là aussi les actions Jeune chambre reflètent ce contexte (action « J'isole où ? », etc.). Les *global goals* de l'ONU sont mobilisés pour orienter et valoriser les actions Jeune chambre.



Les années 2000

Les années 2000 sont celles de la mondialisation et des réseaux sociaux. Le numérique devient prégnant, la concurrence est plus vive (auto-entrepreneurs, collectifs, entreprises "citoyennes"). Bien qu'en difficulté, en termes d'effectifs, de couverture territoriale et de reconnaissance, la JCE s'appuie sur son expérience et ses valeurs, pour se faire reconnaître, s'adapter, et continuer à s'exprimer, sur les thèmes les plus importants de la société : environnement, RSE dans l'entreprise, solidarité, citoyenneté. Elle renforce son fonctionnement d'école du leadership pour ses membres.

4.2. Le bénévolat et l'engagement

Dans un monde marqué par la rapidité et l'éparpillement, les bénévoles restent nombreux, mais il est de plus en plus difficile de susciter des engagements durables. Beaucoup privilégient désormais des actions ponctuelles, par exemple centrées sur l'environnement ou des causes locales, au détriment d'une implication suivie dans des structures organisées. L'individualisation dans la société renforce cette tendance : l'auto-entrepreneur remplace le salarié, et les médias valorisent les initiatives individuelles plus que l'action collective.

Les associations souffrent de ce changement : difficulté à recruter des responsables, perte de visibilité dans l'espace public, financements plus rares. Elles sont souvent considérées comme des prestataires. La jeunesse, pourtant désireuse d'agir, aspire à du sens, recherche la flexibilité, mais peine à trouver des cadres adaptés à ses attentes.

Les Sénateurs JCI, souvent investis dans d'autres sphères professionnelles ou sociales, connaissent bien cette transformation. Leur expérience d'engagement leur permet d'en comprendre les causes. L'association AFS-JCI, elle aussi, est directement confrontée à la baisse de volontaires pour ses propres missions. Cela se traduit par des équipes réduites et des actions limitées, menaçant à terme la vitalité associative.

Dans ce contexte, le défi est de renouveler les modes de mobilisation, faciliter les engagements courts, valoriser la contribution de chacun, et maintenir une dynamique collective malgré la raréfaction des ressources humaines.

4.3. L'environnement numérique et l'intelligence artificielle

Le numérique est devenu l'un des contextes les plus déterminants de notre époque. Il transforme la vie quotidienne, les entreprises, la recherche, et bien sûr le fonctionnement associatif. Les jeunes générations, immergées dans les réseaux sociaux et les nouveaux médias, en maîtrisent spontanément les usages, tandis que les générations plus âgées doivent s'adapter, parfois avec difficulté. Cette fracture numérique peut créer des incompréhensions, mais elle peut aussi devenir une formidable opportunité de rapprochement entre générations, si l'on prend le temps de l'accompagner.

La vitesse, la multiplicité des canaux et l'extension des capacités de traitement des données imposent de nouvelles méthodes de travail. Les organisations doivent apprendre à exploiter ces outils pour gagner du temps, gérer des dossiers, diffuser des informations ou élargir leur audience. Cela suppose de mobiliser des compétences techniques internes, ou de recourir à des prestataires, pour rester à niveau.

L'intelligence artificielle sera primordiale dans cette révolution. Elle permet de produire rapidement des contenus, d'aider à la communication, d'ouvrir à des idées nouvelles et de réduire certaines inégalités d'expression. Mais elle exige aussi des garde-fous : transparence sur son utilisation, vérification des résultats, respect du libre arbitre et confiance dans les choix faits. Utilisée avec discernement, l'IA peut renforcer la capacité à gérer le temps, à partager les idées et à rapprocher les générations. Elle doit cependant être intégrée comme un outil au service de la réflexion, de l'« intelligence émotionnelle » et de l'action collective, et non comme une solution de facilité.

4.4. L'individualisme et l'isolement

Notre société connaît une montée marquée de l'individualisme, qui fragilise le sens collectif et le lien social. Les décisions en matière d'aménagement du territoire, le vieillissement de la population, la compétition généralisée et la rapidité des changements technologiques accentuent ce phénomène. Les réseaux numériques, s'ils permettent des contacts rapides, remplacent souvent les échanges directs : le message ou le *post* prend la place de la rencontre, ce qui nourrit l'incompréhension et l'isolement.

Cette situation touche particulièrement les plus âgés, confrontés à l'éloignement des services et des occasions de rencontre traditionnelles. Mais elle concerne aussi les plus jeunes, pour lesquels les nombreuses interactions virtuelles peuvent masquer une réelle solitude. L'individualisme entraîne parfois un recul de la solidarité et, dans certains cas, une perte de civilité.

Pour les associations, ce contexte est un défi majeur. Dans notre cas, le rôle des Sénateurs JCI est justement de maintenir et de cultiver le sentiment d'appartenance à un collectif. Cela passe par la valorisation des souvenirs partagés, l'entretien des liens entre générations, et la capacité à créer des moments de rencontre physique qui rompent l'isolement.

La réduction du nombre de JCEL et l'augmentation du nombre de Sénateurs « orphelins de Jeune Chambre » aggravent le problème. S'adapter à ce contexte signifie inventer des moyens pour garder le contact, multiplier les occasions de proximité, et faire vivre le réseau malgré la dispersion.

4.5. La situation de la jeunesse

La jeunesse traverse une période de fortes tensions sociales et personnelles. Toutes les études, dans ce domaine, montrent une montée de l'angoisse face à l'avenir : sentiment d'impuissance devant l'état du monde, impact négatif des réseaux sociaux sur l'estime de soi, expériences fréquentes de discrimination ou de harcèlement. Les conditions de vie sont précarisées : pauvreté croissante, chômage persistant, difficultés d'accès au logement et à la

santé, aggravées par les conséquences de la pandémie de COVID-19 et par la situation économique.

Et pourtant, la jeunesse est pleine d'idées et d'envies, a le sens de la solidarité et du groupe. Au-delà des problèmes économiques, les jeunes expriment une quête de sens. Beaucoup recherchent des emplois et des activités qui ont un impact positif sur l'environnement et la société, plutôt que seulement des revenus. Leur rapport au travail est plus fluide : mobilité rapide, démissions soudaines, voire refus d'entrer dans un cadre jugé rigide. Ce comportement traduit à la fois une exigence nouvelle d'épanouissement et une fragilisation du collectif.

Politiquement, les jeunes se sentent peu représentés et mal écoutés.

La « jeunesse » n'est pas homogène : certains s'engagent fortement, d'autres se désengagent complètement, ce qui accentue les fractures internes.

Dans ce contexte, la Jeune Chambre a évidemment un rôle à jouer. Par son expérience de formation, de leadership et de citoyenneté active, la JCE peut aider les jeunes à transformer leur volonté d'action en engagement constructif. Des dispositifs comme le "CV citoyen" montrent qu'il est possible de valoriser leurs expériences et de redonner du sens à leur participation dans la société. Les Sénateurs JCI peuvent apporter leur aide pour répondre aux attentes intergénérationnelles.

4.6. Le contexte économique

Le contexte économique (mondial, national et local) influence directement la vie associative, donc les actions et les choix des Sénateurs. La mondialisation, après avoir ouvert des opportunités, montre aujourd'hui ses limites : délocalisations, concurrence accrue dans les entreprises et dans les associations, fragilisation des territoires.

En France, la croissance fragile et les tensions budgétaires imposent des restrictions qui affectent l'ensemble des acteurs, y compris les associations. Les financements publics sont réduits, les partenariats privés plus difficiles à obtenir, et les sponsors plus sélectifs. Les associations doivent ainsi se réinventer pour continuer à financer leurs projets et maintenir leur visibilité.

Cette situation accroît la nécessité de choisir des actions réalistes et adaptées aux moyens disponibles. Elle pousse aussi à diversifier les sources de financement, à rechercher des partenariats innovants, et à renforcer l'efficacité des structures. Cela signifie trouver l'équilibre entre ambitions collectives et contraintes économiques, en privilégiant les projets porteurs de sens et de valeur ajoutée.

Au-delà de l'aspect financier, ce contexte incite également chacun à réfléchir à ses modes de vie et de consommation. Les choix individuels (mobilité, dépenses, priorités) deviennent

partie prenante de la soutenabilité des projets collectifs. Pour l'AFS-JCI, la capacité à s'adapter à ces réalités économiques est un gage de crédibilité.

4.7. La question de la culture de l'évaluation

Dans de nombreuses associations, administrations et entreprises françaises (et plus généralement de culture latine) la culture de l'évaluation reste peu développée : les bilans sont souvent qualitatifs, irréguliers, et trop peu utilisés pour ajuster les orientations. Or, l'évaluation est essentielle pour mesurer l'impact réel des actions, identifier les réussites, comprendre les difficultés et renforcer la crédibilité de l'organisation.

Sans indicateurs fiables, les efforts restent difficiles à valoriser, et certaines initiatives disparaissent rapidement de la mémoire collective. Dans un projet à moyen terme, la mise en place d'une méthodologie d'évaluation régulière - mêlant données quantitatives (participation, nombre d'actions, financements mobilisés) et qualitatives (satisfaction, transmission de compétences, effets sur le mouvement) - devient indispensable.

L'évaluation n'est pas qu'un exercice interne de contrôle, mais un outil stratégique. Elle permet de vérifier la cohérence entre les actions et les besoins de la société. Elle permet aussi de démontrer sa valeur ajoutée.

Après avoir exprimé ces contextes, nous nous sommes rapprochés, pour voir si des correspondances existaient, du **Projet Associatif de la JCEF (2024-2028)**. On constate qu'ils rejoignent en grande partie les enjeux exprimés par la JCEF, à savoir :

1. La place du numérique dans les associations,
2. La coopération et l'influence des acteurs des territoires,
3. Le besoin de sens et de cohésion dans la société,
4. Le positionnement des leaders de demain,
5. L'engagement de la jeunesse,
6. Le rôle des acteurs associatifs face aux enjeux sociétaux.

B. ORIENTATIONS - CAP' SENAT 2030

1. LES PRIORITES STRATEGIQUES : PROSPECTIVE ET OUVERTURE

Le Conseil d'administration de l'AFS-JCI a donné au Comité de pilotage deux axes de travail :

1.1. La prospective

La prospective est un outil indispensable pour anticiper les évolutions. Elle n'est malheureusement plus guère au cœur de l'action publique en France. Elle reste cependant un marqueur fort de l'histoire du mouvement Jeune Chambre, qui s'est toujours appuyé sur des plans stratégiques pour innover et préparer l'avenir.

Pour l'AFS-JCI, intégrer une démarche prospective montre son souhait de mieux analyser les changements en cours, réfléchir collectivement aux orientations possibles et envisager différents scénarios. Le Comité de pilotage propose plusieurs scénarios, représentatifs des attitudes que pourrait adopter l'association :

- **Scénario 1 : le "laisser-faire"**

Chaque Sénateur agit selon ses relations et ses opportunités, en répondant ponctuellement aux sollicitations des Jeunes Chambres ou en s'appuyant sur son réseau personnel. Ce scénario valorise l'initiative individuelle, mais risque de fragmenter l'action collective et effacer la notion d'appartenance à une communauté.

- **Scénario 2 : le soutien au Conseil d'administration de la JCEF**

L'AFS-JCI concentre son rôle auprès du CA de la JCEF, tout en relayant largement son action auprès des Sénateurs. Ce scénario permet de donner de la cohérence à l'ensemble du mouvement, mais suppose une entente et des contrats formalisés et évalués entre les deux associations.

- **Scénario 3 : le soutien ciblé**

L'AFS-JCI choisit d'intervenir prioritairement sur certains champs précis : deux exemples : l'accompagnement direct des JCEL ou le développement du mentorat, dispositif en phase avec les priorités affichées par la JCI. Ce scénario concentre les moyens mais implique de renoncer à d'autres domaines d'action.

- **Scénario 4 : une activité tournée vers les seuls Sénateurs**

L'association recentre son action sur la convivialité, le partage d'expériences et les échanges internationaux, en mettant moins l'accent sur l'aide directe au mouvement Jeune Chambre. Ce scénario répond à un besoin réel de convivialité, mais risque d'éloigner l'AFS-JCI de son rôle de partenaire actif de la JCEF.

Le Comité de pilotage *ne retient pas particulièrement l'un de ces scénarios*, mais insiste sur la méthode : avant chaque décision stratégique, il est recommandé de recourir à la méthode

des scénarios, en n'oubliant pas d'ouvrir une phase d'enquête et de débat prospectif, afin de mesurer les risques, opportunités et priorités. Cette démarche permettra de garder une vision claire, adaptée aux contextes mouvants, et de donner à l'AFS-JCI une ligne d'action.

Le Comité note, dans les contributions des Sénateurs au présent document, qu'une « préférence » se dessine : le scénario 3, centré sur l'aide directe aux JCEL et aux actions de terrain, est celui qui recueille le plus d'adhésion.

1.2 L'AFS-JCI et les Sénateurs

Une question fondamentale se pose : Par quels moyens l'AFS-JCI doit-elle agir d'une part pour tous les Sénateurs français, et d'autre part pour ses adhérents ? Cette interrogation est essentielle, tant pour les Sénateurs eux-mêmes que pour les partenaires du mouvement.

Il faut rappeler que l'AFS-JCI n'est pas une association « classique ». Alors qu'une association soumise à la loi de 1901 agit avec et dans l'intérêt exclusif de ses adhérents, l'AFS-JCI est intégrée dans un cadre plus large : elle fait partie du réseau mondial des Sénateurs JCI, reconnue comme groupe national par l'Association des Sénateurs Européens, et elle doit composer avec une réalité très particulière : les Sénateurs ne choisissent pas de l'être, ils le deviennent par une nomination officielle de la JCI, sur proposition d'une JCEL et de la JCEF.

Les Sénateurs sont membres à vie de la JCI. Pour éviter les malentendus sur le sujet du vocabulaire, rappelons la décision récente de la JCEF d'appliquer aux membres intronisés la nouvelle appellation d'*adhérents*, et de réserver le mot *membre* à la JCEL (OLM). Les Sénateurs restent interrogatifs sur cette décision.

L'AFS-JCI est au centre de deux cercles :

- **Tous les Sénateurs JCI en France**, membres à vie de la JCI, qu'ils adhèrent ou non à l'association.
- **Les adhérents (cotisants) à l'AFS-JCI**, qui apportent une ressource financière, et pour certains participent à l'action de l'AFS-JCI en direction de ses adhérents et de l'ensemble des Sénateurs.

Adhérer à l'AFS-JCI n'est pas obligatoire. Les motivations pour le faire sont variées : certains souhaitent s'impliquer dans le fonctionnement de l'association, d'autres recherchent des services (annuaire, organisation de rencontres, accès à l'information, avantages), et d'autres adhèrent simplement pour montrer leur soutien moral et financier au mouvement JCI. Les raisons de ne pas adhérer sont tout aussi diverses : âge, éloignement géographique, désintérêt pour les activités proposées, méconnaissance du rôle de l'association, ou conviction que l'adhésion n'est pas nécessaire pour rester en lien avec les Jeunes Chambres.

Face à cette diversité, le Comité de pilotage recommande fortement au Conseil d'administration de clarifier ce qui relève du rôle collectif de l'AFS-JCI (c'est-à-dire ce qu'elle apporte à l'ensemble des Sénateurs) et ce qui constitue un avantage réservé à ses adhérents.

Cette clarification doit être formalisée dans des documents de référence et rendus opposables, afin d'assurer transparence et équité.

Le Comité de pilotage recommande par ailleurs de donner, autant que possible, un maximum d'éléments gratuits à l'ensemble des Sénateurs, afin de maintenir le lien, de renforcer la cohésion et de mettre en avant la valeur ajoutée de l'AFS-JCI. Les outils numériques, accessibles à moindre coût, seront privilégiés pour atteindre cet objectif.

Ainsi, en distinguant clairement son rôle vis-à-vis de l'ensemble des Sénateurs et les avantages spécifiques liés à l'adhésion, l'AFS-JCI pourra à la fois renforcer son attractivité et assumer pleinement sa mission de représentation, de confiance et de solidarité.

2. Les ORIENTATIONS et leur mise en oeuvre

Les grandes orientations sont au nombre de quatre, la troisième et la quatrième étant au service des deux premières.

Elles s'appuient sur les constats exprimés dans les documents de référence, et elles tiennent compte des enjeux émanant du contexte.

Elles sont conformes à la Constitution de la JCI.

On les identifie avec quatre **mots clés** :

IDENTITE

PROXIMITE

TRANSMISSION

COMMUNICATION .

Elles sont suivies de **suggestions d'action** et d'**indicateurs**.

IDENTITE



CONSTATS

Le statut de Sénateur JCI est défini dans la Constitution et les textes. Pourtant, cette identité est souvent mal connue : dans les documents stratégiques récents de la JCEF et de la JCI, les Sénateurs apparaissent rarement, voire jamais, ce qui fragilise leur visibilité. Le défi est donc de préserver et de diffuser une bonne compréhension de ce rôle et de ce qu'il apporte.

L'arrivée récente des *alumni*, créant un nouveau statut d'ancien membre (anciens membres, ambassadeurs, membres des clubs 40 et d'autres groupes), ajoute une complexité supplémentaire. Avec seulement **80 JCEL** et **1 100 adhérents** au début de 2025, la JCEF fait face à des effectifs fragiles. L'appel aux anciens membres est donc logique, mais il soulève un besoin de clarification pour distinguer les Sénateurs (membres à vie, désignés par leurs pairs) et les anciens membres, regroupés localement, ou inscrits dans un réseau des alumni géré par la JCEF.

Sur le terrain, la méconnaissance est manifeste : les plus jeunes adhérents ignorent souvent qui sont les Sénateurs, même proches d'eux ; certains regrettent une absence d'anciens dans leur environnement ; d'autres se plaignent au contraire d'une présence jugée trop envahissante. Et les nouveaux Sénateurs sont parfois en difficulté s'ils ne sont pas accompagnés dans leurs premiers pas de Sénateurs.

Des efforts ont été faits par l'AFS-JCI pour rapprocher les générations : ateliers intergénérationnels lors des rencontres nationales ("Allier énergies et expériences", "Partager les générations") ; sur le terrain, interventions de Sénateurs à la demande, participation à des événements. Ces initiatives montrent que la complémentarité entre jeunes actifs et Sénateurs peut être fructueuse, mais elles restent ponctuelles.

Le Conseil d'administration de l'AFS-JCI, au début de 2025, a créé un groupe de travail « Ecosystème ». Les résultats montrent qu'on a très peu de chiffres, mais aussi que l'implication des Sénateurs est variable selon les territoires, que le dispositif "alumni" est méconnu, que les ambassadeurs et clubs d'anciens sont très inégalement actifs : en 2019, on comptait environ 470 ambassadeurs (dont près de 40 % dans les Hauts-de-France - où est né ce dispositif régional), et une trentaine de clubs 40 ou assimilés.

En résumé, l'identité des Sénateurs souffre d'un déficit de reconnaissance, à la fois dans les textes de référence du mouvement et dans la perception par les jeunes générations et par les nouveaux Sénateurs.

ORIENTATIONS

◆ L'AFS-JCI doit affirmer et diffuser une **image claire du Sénateur et de son rôle**, régulièrement mise à jour, et partagée avec trois cibles principales : les nouveaux Sénateurs en quête de repères et de conseils, qu'il faut accompagner plus étroitement, les plus anciens, qui souhaitent suivre l'évolution du mouvement, et les jeunes actifs et partenaires qui doivent percevoir la valeur ajoutée du Sénat.

◆ L'identité du Sénat se construit pour beaucoup dans la relation avec **le réseau JCE**. Les jeunes adhérents exprimant un fort besoin de **rencontres**, d'explications et de transmission, il faut les entendre et répondre à leur attente. Les ateliers intergénérationnels organisés lors des événements nationaux en sont une bonne illustration et devraient être multipliés. Concrètement, il est nécessaire d'ouvrir davantage de temps d'**expression orale** et de **supports simples**, diffusés largement, pour mieux faire connaître ce qu'apportent le Sénateur et l'AFS-JCI.

◆ L'identité passe également par la capacité à **se positionner dans un ensemble d'anciens membres**, (ambassadeurs, alumni, membres des clubs 40, anciens présidents et membres) La complémentarité entre ces différents statuts doit devenir une force et être mise en valeur. Cela même si, en termes d'action sur le terrain, les différents statuts n'ont en réalité pas beaucoup d'importance...

◆ L'AFS-JCI doit renforcer sa **dimension européenne et internationale**. L'Association des Sénateurs Européens et les rencontres transnationales offrent un cadre précieux pour valoriser l'image des Sénateurs français (et le faire savoir).

◆ Enfin, La mise en place d'**archives vivantes**, partagées et accessibles, est indispensable pour donner de la profondeur à cette identité et assurer la continuité de la mémoire collective. L'état des lieux du Sénat est un portrait indispensable, à renouveler régulièrement.

SUGGESTIONS D'ACTION

- Produire et diffuser chaque année des documents de référence simples et largement accessibles : "**Qui sommes-nous ?**", "**À quoi sert l'AFS-JCI ?**", afin d'assurer une meilleure visibilité du Sénat et de l'association, et dissiper les malentendus.
- Développer une **Journée des Sénateurs**, en s'appuyant sur la Journée actuellement organisée en septembre, pour renforcer la cohésion et la visibilité du Sénat en France.

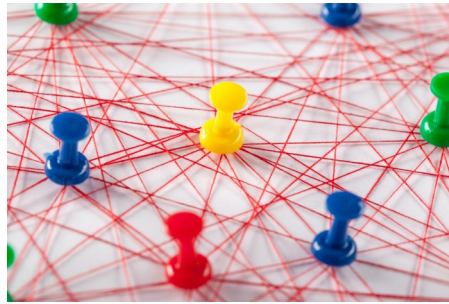
Par cette journée mais aussi en termes de suivi individuel, aider les nouveaux Sénateurs à mieux comprendre leur rôle.

- Renforcer le suivi des dossiers puis des **remises de Sénat**, signaler les anomalies.
- Organiser régulièrement des **ateliers « intergénérationnels »** lors des rencontres nationales ou régionales. En diffuser les résultats.
- Dans le cadre des relations entre AFS-JCI et JCEF, étudier la possibilité d'une présence réciproque dans les Conseils d'administration, ou au moins **officialiser des rencontres entre les deux CA**, afin de clarifier la situation au regard des liens prévus par la JCI. Régler les difficultés d'organisation des rencontres nationales dans lesquelles l'AFS-JCI est présente, en prévoyant un débat sur l'externalisation des lieux d'Assemblée générale ou de Dîner des Sénateurs.
- Renforcer l'ancrage européen en multipliant les **rencontres transnationales**, de petit format ou thématiques, avec l'Association des Sénateurs Européens et les Sénats nationaux.
- Créer et organiser des **archives vivantes et partagées**. Faire une mise à jour régulière de l'État des lieux du Sénat français.
- Renouveler l'**enquête** de 2018, pour une expression démocratique des Sénateurs.

INDICATEURS

- Nombre et recensement des Sénateurs engagés (dans les équipes élues, groupes de travail, coordinations régionales, organisation d'événements).
- Analyse systématique des cérémonies de remise de Sénat et suivi personnalisé de l'intégration des nouveaux Sénateurs.
- Sondages réguliers auprès de groupes de jeunes adhérents (quiz, enquêtes, questionnaires courts) pour évaluer leur connaissance du rôle et de l'identité des Sénateurs.
- Nombre de temps d'échanges : nombre de rencontres physiques (ateliers, formations, événements) où la mission et le rôle des Sénateurs sont présentés directement et oralement.

PROXIMITÉ



CONSTATS

Début 2025, la France compte 1650 Sénateurs JCI. Leur répartition géographique reflète l'histoire de la Jeune Chambre, mais les contrastes se sont accentués : certaines régions conservent une activité soutenue (Centre - Val de Loire, Pays de la Loire par exemple), tandis que 39 départements n'ont plus de JCEL. La baisse du nombre de jeunes chambres et de leurs effectifs conduit à un phénomène préoccupant pour le Sénat : de plus en plus de Sénateurs deviennent « orphelins de Jeune Chambre », sans relais local pour entretenir un lien direct avec le mouvement.

L'examen des actions locales réalisées illustre bien les tendances nouvelles, dues aux contextes difficiles auxquels sont confrontés les JCEL. Conséquence directe : l'AFS-JCI a de plus en plus de difficultés à décerner les Prix des Sénateurs, notamment pour des actions directement liées à l'innovation dans les territoires.

L'AFS-JCI a créé un réseau de coordinateurs régionaux et de correspondants locaux. Ce maillage peine à fonctionner efficacement, en raison de plusieurs facteurs : difficultés personnelles ou professionnelles, éloignement géographique lié à la réforme des "grandes régions" de 2016, qui a élargi les territoires à couvrir, faiblesse du partage d'information.

Les attentes en matière de proximité sont variables. Pour certains, il s'agit avant tout de maintenir un lien avec une JCEL ou un réseau local ; pour d'autres, la proximité se définit plutôt par des relations personnelles, amicales ou thématiques, qui permettent aussi de lutter contre l'isolement. Dans tous les cas, les souvenirs partagés, la confiance et les valeurs communes jouent un rôle déterminant dans le maintien du sentiment d'appartenance à un groupe.

En résumé, la proximité ne peut plus être pensée uniquement en termes de frontières administratives : elle doit s'appuyer sur les bassins de vie, les dynamiques locales, les centres d'intérêt communs et les moyens de créer du lien humain, ce lien pouvant être géographique, personnel ou intergénérationnel.

Le Conseil d'administration de l'AFS-JCI a créé, au début de 2025, un groupe de travail "Territoires" sur le découpage territorial et le mode de fonctionnement du réseau. L'objectif est de mieux adapter l'organisation aux réalités locales, en tenant compte des attentes des

Sénateurs comme des capacités des coordinateurs et correspondants à maintenir le lien. Les résultats seront à confronter avec le présent Document d'orientation.

ORIENTATIONS

◆ La notion de proximité doit être repensée pour répondre aux réalités actuelles. Elle ne peut plus se réduire à un découpage administratif rigide, notamment celui hérité des "grandes régions". L'AFS-JCI doit donc, tout en conservant les rendez-vous avec les instances régionales de la JCEF, privilégier un **maillage souple** basé sur les aires d'action réelles : département, bassin de vie, territoire transfrontalier ou tout autre espace pertinent, selon les situations locales, et selon les personnes disponibles pour animer le réseau.

◆ La proximité ne se limite pas à la géographie. Elle s'exprime aussi à travers des **liens personnels** entre Sénateurs : relations amicales, intérêts partagés, actions ponctuelles, voyages, entraide personnelle ou professionnelle, parrainage. Ces dynamiques créent du lien et entretiennent le sentiment d'appartenance, même quand une JCEL a disparu ou qu'elle est trop éloignée.

◆ Les **clubs 40 et autres groupes d'anciens membres** sont des relais importants. Ils permettent aux Sénateurs d'aider une JCEL, de retrouver des espaces d'échange autour de valeurs et de souvenirs communs, et parfois d'associer des partenaires extérieurs. Leur intégration dans la stratégie de proximité de l'AFS-JCI renforcera la cohésion entre générations d'anciens.

◆ La **proximité avec le mouvement Jeune Chambre** demeure centrale : pour de nombreux Sénateurs, l'engagement prend tout son sens lorsqu'il se traduit par un lien concret avec une JCEL, une action locale, un événement régional ou national. Les fichiers d'anciens et les archives des JCEL sont des outils indispensables pour entretenir ces liens, Le Correspondant local ou d'autres Sénateurs engagés sont alors de vraies chevilles ouvrières. Les Sénateurs peuvent également, sur place ou en se déplaçant, **aider les JCEL** en création ou en difficulté. L'AFS-JCI doit débattre sur la modernisation des **Prix des Sénateurs**, nationaux et régionaux, qui sont à la fois des aides aux JCEL et des moyens concrets de reconnaissance du Sénat.

◆ Les **coordinateurs régionaux et correspondants locaux** jouent un rôle clé. Ils sont les piliers de l'AFS-JCI. Leur mission ne se limite pas à la fonction de relais, mais consiste surtout à garder un contact humain : rester en contact avec les Sénateurs, aller à la rencontre de ceux qui sont isolés, multiplier les occasions de se retrouver, même en très petits groupes, et privilégier des moyens simples comme l'appel téléphonique ou la rencontre informelle.

◆ Enfin, pour soutenir la proximité sous toutes ses formes, une **plateforme numérique vivante et partagée** est indispensable. Elle doit permettre de rassembler les expériences,

diffuser des idées, mutualiser des initiatives, donner une visibilité nationale aux actions locales, et aussi partager des clins d'oeil et anecdotes ...

SUGGESTIONS D'ACTION

- Redéfinir le **maillage territorial** : privilégier des aires d'action souples (départements, bassins de vie) tout en maintenant la présence dans les événements régionaux de la JCEF. Un nouveau maillage peut si nécessaire être aménagé à chaque mandat.
- **Soutenir les coordinateurs et correspondants** : clarifier leur mission (animation, veille, lien humain), leur donner des outils pratiques (supports de communication, guides d'entretien, fichiers, formations), et reconnaître leur action par des valorisations à travers les organes de communication.
- Adapter les critères et le fonctionnement des **Prix des Sénateurs**, afin qu'ils soient à la fois des récompenses répondant aux domaines d'action et des aides utiles aux JCEL.
- Aller à la rencontre des Sénateurs : relances personnalisées, appels téléphoniques, visites locales, organisation de **rencontres conviviales ou thématiques** pour maintenir le lien.
- Valoriser les **clubs 40 et associations d'anciens** : en faire le recensement, encourager les Sénateurs à les rejoindre, établir des liens avec l'AFS-JCI.
- Favoriser le lien avec le réseau JCE : faciliter la participation aux événements locaux ou nationaux, participer à la **tenue des fichiers d'anciens** comme base pour recréer des réseaux locaux. Sur place ou en se déplaçant, avec un vade-mecum validé par la JCEF, **aider les JCEL** en création ou en difficulté.
- **Créer une plateforme numérique vivante** : espace collaboratif auto-alimenté, permettant aux coordinateurs, correspondants et Sénateurs de partager leurs initiatives, d'échanger des expériences et de valoriser les actions locales.
- Multiplier les occasions de rencontre : **encourager des formats courts** (cafés, repas, ateliers thématiques, rencontres informelles), ou avec un rythme régulier établissant le réflexe d'une date (exemple local : un Bar des Sénateurs mensuel, à date fixe).

INDICATEURS

- Carte des coordinateurs et correspondants actifs par région ou bassin de vie ; taux de couverture des territoires.
- Valorisation des rapports d'activité des actions menées par les Coordinateurs régionaux et les Correspondants locaux (rencontres, relances, visites locales). Ce recensement est accompagné par des contacts avec le CA, des outils, et les apports des correspondants locaux (ou autre Sénateur volontaires en leur absence).

- Nombre de Sénateurs présents aux réunions locales, régionales et nationales.
- Tableau de suivi et cartographie des clubs 40 et assimilés, nombre de partenariats et d'initiatives communes mises en place
- Liste archivée des JCEL aidées par des prix.
- Existence d'enquêtes de satisfaction (courtes et simples) pour mesurer le sentiment de proximité et d'appartenance au réseau, et leur donner la parole.
- Nombre de Sénateurs « orphelins de jeune chambre » contactés et intégrés au moins une fois à une rencontre locale ou nationale.
- Taux d'utilisation et d'animation de la plateforme collaborative (publications, partages d'initiatives, connexions).
- Nombre de petites rencontres informelles (cafés, repas, rencontres thématiques) organisées localement, en plus des grands rassemblements.
- Comparaison annuelle entre régions pour identifier les zones dynamiques et celles nécessitant un soutien renforcé.

TRANSMISSION



La transmission est une mission des Sénateurs JCI. La Jeune Chambre Économique s'appuie sur l'expérience de ses anciens membres, qui participe ainsi à la longévité du mouvement. Ce rôle est d'autant plus important dans une période où les effectifs sont en baisse et les jeunes en attente de reconnaissance.

Les cérémonies de remise de Sénat constituent un moment fort de transmission symbolique. Elles incarnent la reconnaissance d'un parcours et marquent le passage vers une nouvelle forme d'engagement. Mais elles ne suffisent pas à assurer une véritable continuité des savoirs et des expériences.

La transmission doit être vécue comme un engagement. Elle ne peut fonctionner que si les Sénateurs en perçoivent l'utilité et si les jeunes en reconnaissent la valeur. Cela implique de clarifier le rôle attendu de chacun, de valoriser les contributions et de montrer que la transmission est une richesse pour tous.

Pour cela, les Sénateurs s'appuient sur

le rôle de la mémoire et sur **le partage des compétences**.

CONSTATS

Mémoire

Pour la Jeune Chambre, l'intérêt de connaître le passé permet de montrer à tous, et notamment aux observateurs et aux partenaires, les valeurs sur lesquelles elle s'appuie, sa ténacité et son sens de l'innovation sur le long terme. La JCE et le Sénat s'appuient sur l'histoire du mouvement JCI, riche de décisions et d'événements reconnus au niveau mondial.

La JCEF est une des rares associations ayant assuré une continuité d'action depuis ses débuts en 1952. Cela permet de s'appuyer sur une action, ancienne ou récente, pour une nouvelle initiative ou pour les documents de communication auprès des observateurs et des partenaires. A rappeler, surtout pour les JCEL en difficulté : l'appartenance au réseau permet aux nouvelles JCEL ou aux JCEL en difficulté de puiser dans le vivier actions des autres JCEL.

On constate cependant que, pour les actions de communication, ce sont toujours les mêmes exemples emblématiques qui sont cités : l'initiative de la récupération du verre ou la création de la Journée mondiale des Droits de l'Enfant, par exemple. Or, elles sont tombées dans le droit commun, qui n'oblige pas à citer l'auteur de l'initiative. Et il y en a bien d'autres, souvent oubliées. Cette situation traduit un déficit de mémoire collective et une sous-utilisation de cet argument dans les documents de communication ou de partenariat.

Dans un autre domaine de la « mémoire », les Sénateurs font régulièrement (mais nous n'avons pas de chiffres) des interventions sur l'histoire du mouvement, dans le cadre ou en complément des modules de formation de la JCEF qui existent sur ce sujet.

Il arrive malheureusement que l'on doive signaler des erreurs, par exemple sur des dates de l'histoire de JCI ou des noms de personnalités faussement Jeune Chambre... Cela est parfois dû aux méthodes d'écriture des documents, quand, dans la précipitation, on reproduit les erreurs précédentes. Attention, ce problème s'amplifiera avec l'Intelligence Artificielle.

Des efforts ont été faits par l'AFS-JCI: dans les années 2000, l'AFS-JCI avait cherché à rassembler des actions anciennes à travers un projet national « Mémoire-Histoire(s) », mais l'appel aux Sénateurs n'avait pas rencontré de succès. Une proposition de communication sur une liste d'actions emblématiques *mise à jour* avait également été adressée à la JCEF, sans réponse de sa part. En 2016, le livre "Histoire de la JCEF et de l'AFS depuis 1952" a répertorié, mandat par mandat, les références, les événements et les *actions phares*. Ce livre a été récemment réédité, c'est une référence sur ce sujet. Enfin, en 2022, pour le 70^{ème} anniversaire de la JCEF, l'AFS-JCI avait initié une fresque historique : tableau et banderole affichée dans les rencontres nationales (Auxerre puis Tours). Cette fresque est tombée dans l'oubli.

L'oubli, de manière générale, est un problème sociétal. Un événement chasse l'autre, ou un ego chasse l'autre. Ces échecs méritent que l'AFS-JCI y réfléchisse, pour trouver des moyens d'assurer ce but de connaissance de la mémoire.

Chez les plus jeunes, on entend souvent dire que les Sénateurs imposent leurs souvenirs ou les valorisent trop. C'est humain ! Et c'est en effet un danger : ce comportement peut lasser les jeunes actifs ou, à l'inverse, les intimider en « mettant la barre trop haut » (sic).

Chez les Sénateurs, la mémoire est un des outils pour la *proximité* que nous recherchons, et souvent un des plus plaisants ! Les souvenirs sont les premiers sujets de conversation lors des rencontres ou retrouvailles.

La dimension intergénérationnelle s'avère essentielle. Les interventions au niveau local ou les ateliers organisés lors des événements nationaux montrent l'intérêt et la richesse du dialogue entre jeunes et aînés, et sont des lieux de transmission de la mémoire.

Partage de compétences

La transmission par la formation ou plus généralement par la mise à disposition des compétences, a déjà été un objectif du Projet associatif de l'AFS-JCI pour 2021-2025. Le bilan est difficile à faire : nous constatons en effet que les Sénateurs participent à des actions de formation ou font des interventions, mais le nombre, l'offre, les conditions, ne sont pas diffusés.

Le partage de compétences entre Sénateurs et jeunes actifs est une attente récurrente qui reste inégalement mise en œuvre. Or, les compétences existent bel et bien chez les Sénateurs, mais elles ne sont pas toujours connues ni mobilisées.

Les Sénateurs sont normalement connus pour leurs compétences diverses. Cependant on constate qu'avec le turn-over des jeunes adhérents et leur difficulté à gérer les fichiers « des anciens », beaucoup ne connaissent pas, ou mal, « leurs » Sénateurs.

Il est intéressant de noter que certains Sénateurs ayant acquis et testé des compétences à la Jeune Chambre, en formation et en coaching notamment, en ont fait leur métier, et parfois ont plaisir à revenir vers la Jeune Chambre.

Le « mentorat », qui instaure des relations interpersonnelles, est promu par la JCI et figure en bonne place dans le programme de l'ASE. Le dispositif est cependant mal connu. Il faut sans doute l'expliquer mieux, et le dédramatiser en le rapprochant des actions de parrainage que les Sénateurs ont souvent vécues, en interne lors de leur activité jeune chambre ou dans leur vie professionnelle. La différence entre mentorat et parrainage est dans la définition : d'une part le rôle de « maître », d'autre part le rôle de « soutien à une intégration recherchée ». Mais les outils sont souvent très proches.

Des demandes reviennent régulièrement de la part des jeunes actifs : appuis dans les recherches de financements ou les partenariats, et par là dans la connaissance de l'écosystème. A l'inverse, les Sénateurs sont intéressés par les compétences que développent les jeunes générations, notamment dans les nouvelles technologies, la communication, la formation.

Une particularité est à noter : les plus anciens doivent aussi s'adapter au fait que les jeunes actifs sont souvent dans des structures beaucoup plus petites et mobiles que celles dans lesquelles ils ont évolué eux-mêmes. Leur appréhension de la gestion de projet, par exemple, est alors très différente.

Les adhérents de la JCEF ont accès à une bibliothèque des formations : elle est à ce jour composée de formations au leadership, au développement personnel, à l'animation, mais très peu à la connaissance de l'environnement local, des systèmes de l'entreprise et des

institutions, ou des questions sociétales. Quant aux formations sur la connaissance du mouvement et son histoire, elles sont également peu nombreuses

La création récente des alumni a mis en évidence la nécessité de décrire exactement qui peut faire quoi dans le domaine de la formation : la JCEF et l'AFS-JCI doivent donc s'entendre sur les critères d'intervention extérieure, et sur les statuts (formateur JCI, animateur, co-animateur, intervenant). Par sa position dans le mouvement JCI, tout Sénateur qui le souhaite peut normalement, même sans statut de formateur agréé, co-animer un atelier (et non animer), ou faire une intervention sur sa compétence personnelle ou professionnelle.

La transmission se fait le plus souvent par la parole, dans un système élargi de formations de catalogue, interventions, ateliers, webinaires et autres rencontres : les formats et les opportunités se multiplient, ce qui est une ouverture intéressante.

Le principal constat est donc un manque de visibilité de « l'offre ». Beaucoup de jeunes actifs ignorent les domaines d'expertise disponibles parmi les Sénateurs, et beaucoup de Sénateurs hésitent à proposer leurs compétences, faute de cadre clair pour le faire et rendus prudents par le risque d'ingérence. Cette situation limite l'impact du partage, alors même qu'il pourrait répondre à des besoins concrets et, de plus, renforcer le lien intergénérationnel.

ORIENTATIONS

Mémoire

- ◆ Les Sénateurs JCI peuvent participer aux formations sur l'**histoire du mouvement**, à titre de témoin ou en intervenant pour leur donner une couleur locale : « zoom sur ma Jeune Chambre », ce qui participe à l'ancrage de la JCEL dans l'histoire mondiale du mouvement.
- ◆ Les actions constituent un **patrimoine**, une mémoire collective, qui peut être mieux recensée et valorisée. Cela suppose de participer à des archives structurées et accessibles, celles de la JCEF (florilèges, bibliothèques d'actions), des JCEL, ou de l'AFS-JCI ; Avec toutes les précautions nécessaires concernant leur rôle (initiative ou sur demande ?), les Sénateurs peuvent ainsi aider à retrouver des exemples d'**anciennes actions locales**, qui font l'identité de la JCEL ou qui ont été utiles au territoire, pour servir de repère et d'argument médiatique, et participer à la réputation de la JCEL.
- ◆ L'AFS-JCI peut mettre à jour un document rassemblant et structurant des présentations, pour mettre en lumière des **actions emblématiques sur une durée longue**. Les Sénateurs peuvent aider à retrouver des exemples d'actions, les supports précédents peuvent être modernisés dans leur présentation, pour un document unique utilisable par tous. Ce travail, lourd, sera utile s'il est diffusé par le réseau, et donc s'il est validé et accompagné par la JCEF.
- ◆ Les exemples mémoriels (histoires et témoignages), rattachés à un contexte d'actualité, pourront être diffusés plus largement dans **dans les documents de référence réalisés par**

l'AFS-JCI, à l'attention de tous et en particulier des nouveaux Sénateurs, ainsi que dans tous ses documents de communication .

◆ Les **archives** sont à l'évidence l'outil principal en termes de mémoire. L'AFS-JCI ne peut parler « mémoire » si elle n'a pas organisé ses propres archives.

Partage de compétences

◆ Recenser les compétences des Sénateurs de manière systématique (mais non forcément exhaustive) est nécessaire, afin de donner une **bonne visibilité des domaines de compétence des Sénateurs**. Un inventaire structuré permettrait d'identifier les domaines utiles et les témoignages. Cette cartographie doit être régulièrement mise à jour et accessible aux JCEL et aux Sénateurs.

◆ Les Sénateurs qui le souhaitent doivent pouvoir **proposer leurs compétences**, en tenant compte de leur devoir de non-ingérence, dans tous les moments de formation ou de débat organisés par le mouvement Jeune Chambre ou l'AFS-JCI. Ces propositions de partage ou de transferts de compétences doivent pouvoir être plus fréquentes.

◆ La JCI et le Sénat (ASE et AFS-JCI) relaient le dispositif de **mentorat** (mis en œuvre par un organisme extérieur mais proche de la JCI). Certains Sénateurs s'y sont déjà engagés. Le descriptif exact doit être à la disposition de tous les Sénateurs, ainsi que, s'ils l'acceptent, les noms de ceux qui se sont impliqués et peuvent en partager l'expérience.

On remarquera que dans cet esprit de soutien d'un aîné à un jeune, le *parrainage* d'un jeune dans la Jeune Chambre ou hors Jeune Chambre, est connu depuis longtemps et toujours possible. Surtout dans les conditions actuelles, il n'est pas rare que ce soutien soit utile quand il s'agit d'aider un Président local, jeune et inexpérimenté, en complément des formations qu'il reçoit du réseau JCEF.

◆ Les **sujets extérieurs au monde Jeune Chambre** qui peuvent être proposés aux membres Jeune Chambre dans leurs programmes de formation peuvent intéresser les Sénateurs eux-mêmes. Ces événements peuvent être organisés pour les deux publics conjointement. Les Sénateurs, vu leur expérience, savent exposer, ou faire exposer par des spécialistes, des sujets intéressants. Ils le font lors de diverses rencontres, mais aussi par des webinaires, des vidéos, des publications. Des visites de lieux particuliers, d'entreprises, peuvent se faire dans l'objectif de partage de compétences qui nous occupe ici (nous ne parlons pas des visites touristiques qui sont devenues habituelles lors des congrès).

Sur ce point, la question est évidemment liée à celle des territoires et de la proximité.

◆ Le partage de compétences peut ne pas se restreindre au seul binôme Sénateur/Jeune actif. Il peut **s'élargir à d'autres acteurs** : clubs 40, partenaires institutionnels ou privés. Dans cette perspective, il constitue aussi un outil commun de valorisation externe, montrant la capacité du Sénat à contribuer à la société civile et à renforcer l'influence du mouvement.

◆ Il est indispensable de multiplier les **rencontres intergénérationnelles**. Ces temps de dialogue doivent être multipliés, prolongés et intégrés dans les grands rendez-vous du mouvement comme au niveau local. Ils sont un levier pour renforcer la compréhension mutuelle, découvrir les compétences des uns et des autres, et donner corps à l'idée de continuité entre générations.

◆ La **formation par l'information** est aussi un moyen d'auto-formation et de partage de compétences. Lire des informations sur le mouvement Jeune Chambre et les problématiques qui l'entourent permet d'atteindre un niveau de connaissance supérieur. Cette offre relève des responsables des organes de communication, mais aussi de l'engagement de tous à fournir les informations, à court, moyen et long terme.

SUGGESTIONS D'ACTION

Mémoire

- Connaître l'évolution des **modules de formation sur l'histoire du mouvement JCI** et de la JCEF, présents au catalogue de la JCEF.
Proposer des interventions dans les **formations « connaissance du mouvement »** en tant que témoin ou pour donner un « zoom sur ma jeune chambre », traduction locale des présentations de l'histoire du mouvement.
- Organiser les **archives de l'AFS-JCI**
- Inviter les Sénateurs à participer, au niveau local, à **la recherche et l'analyse des archives**, l'intérêt étant d'y trouver les informations utiles à la réputation de la JCEL et utile à son attractivité pour les observateurs. L'intelligence artificielle peut sans doute aider à retrouver les informations, par exemple à travers les archives de la presse.
- Renouveler un document présentant les **actions phares**, emblématiques, sous forme plus moderne de capsules vidéo ou de textes en mode récit ; une quinzaine d'actions phares, choisies pour représenter les périodes de la JCEF jusqu'à la plus récente, et si possible représentant les régions. Sources : travaux déjà réalisés par l'AFS-JCI, la JCEF (Florilège), les JCEL. Ce document ayant vocation à être diffusé dans le réseau jeune chambre, la participation et la validation de la JCEF doivent être acquises, ainsi que l'insertion dans les supports de la JCEF. Un nom évocateur devra être trouvé pour ce dossier : par exemple "actions phares", ou "Inspir'Actions".
- Intégrer des exemples concrets (histoires, anecdotes, portraits, témoignages) **dans tous les documents de l'AFS-JCI**, sous des formes diversifiées (articles, vidéos, éditions, plateforme collaborative) à l'attention de tous et en particulier des nouveaux Sénateurs.
- Réaliser un « **vade-mecum du témoin** » pour le Sénateur qui parle de ses expériences : conseils sur la gestion de l'égo, sur l'équilibre à trouver pour ne pas

heurter les jeunes générations, sur l'importance de citer le « contexte de l'époque », sur la mise en avant du plaisir qu'on a tiré de l'aventure ...

Partage de compétences

- **Recenser les compétences** des Sénateurs. Au préalable, faire le bilan des précédentes listes éditées en fin d'annuaire. Un nouveau fichier peut être créé et tenu à jour en temps réel, en signalant les Sénateurs reconnus comme formateurs agréés JCEF/JCI. La réalisation de ce fichier spécial peut poser un problème de faisabilité. L'annuaire en version numérique, grâce à l'exploitation du fichier doit alors répondre aux recherches de tout Sénateur.
Un détail : le statut de retraité n'empêche pas la compétence ou la connaissance d'un domaine d'activité, professionnel, de loisir. Cela doit donc être indiqué. Toutes ces indications, bien entendu, sont soumises à accord formel et aux normes de sécurité.
- Diffuser un document, signé ou validé par la JCEF, des **statuts et rôles des anciens membres**, Sénateurs, alumni, anciens formateurs, dans le système de formation officiel de la JCEF.
- Valoriser publiquement les Sénateurs qui s'investissent dans le partage de compétences. Cette reconnaissance est indispensable pour donner envie aux uns et aux autres d'entrer dans la dynamique. **Publier des témoignages** ou des cas montrant les acteurs, la valeur du partage et du transfert de compétences, et les déposer sur une plate-forme collaborative (fiches, vidéos courtes, portraits).
- Systématiser des **présentations individuelles en termes de compétence**, notamment dans les rencontres intergénérationnelles.
- **Elargir le partage de compétences** en proposant des interventions d'experts bénévoles avec les clubs 40, les ambassadeurs, et autres anciens membres, voire les partenaires.

INDICATEURS

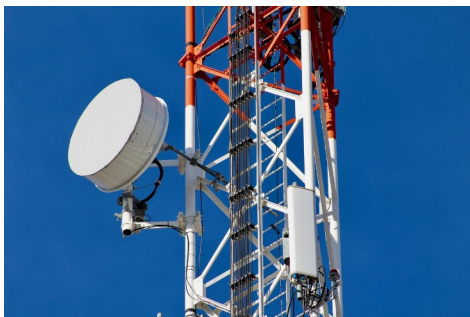
Mémoire

- Nombre d'interventions ou co-animations dans le réseau JCE sur la « mémoire » ou la connaissance du mouvement JCI.
- Nombre d'interventions déposées sur une plateforme collaborative ou aux archives.
- (S'il est créé) Suivi du dossier « actions emblématiques » : calendrier de réalisation, évaluation quantitative et qualitative du dossier puis de son utilisation par le réseau (le plus difficile!)
- Nombre de parutions dans les organes de communication

Partage de compétences

- Etat du recensement des Sénateurs volontaires et actifs dans ce domaine : Nombre et répartition géographique des Sénateurs ayant participé, dans l'année, à une action de formation ou ayant fait une intervention, sur quel sujet et sous quelle forme.
- Nombre et sujets d'interventions réalisées, visites organisées, webinaires ou autres, et pour certaines interventions : fiches descriptives complètes, ou détail de l'intervention de type module de formation (objectif : dépôt sur une plateforme collaborative).
- Nombre de mentors « déclarés », précisant la durée de l'exercice.
- Nombre de témoignages ou portraits publiés chaque année sur la plate-forme collaborative et dans les organes de communication.
- Nombre d'initiatives de partage de compétences menées avec des clubs 40 ou partenaires extérieurs.

COMMUNICATION



CONSTATS

La communication, comme la transmission, est une orientation secondaire de type « outil ». Cependant ce thème est régulièrement mis en avant comme étant essentiel, et méritant une analyse et des améliorations. Par exemple, il s'est imposé comme thème pour l'atelier de juin 2024 (La Roche-sur-Yon) autour de 3 questions :

Atelier d'intelligence collective – 8 juin 2024 – La Roche-sur-Yon – 3 questions, 3 thèmes.

Question 1 : De quoi doivent parler en priorité les organes de communication de l'AFS-JCI ?

Question 2 : Comment booster la liberté d'expression des Sénateurs ?

Question 3 : Quels outils partagés sont les plus prometteurs pour faire vivre le réseau ?

Le bilan du Projet associatif actuel montre que les outils de communication ont bénéficié d'efforts pour les faire vivre, bien qu'il n'y ait pas eu d'améliorations structurelles importantes.

La communication constitue un point sensible pour l'AFS-JCI, car elle conditionne à la fois la cohésion interne, la visibilité auprès des jeunes actifs et la reconnaissance externe.

Les questions techniques sont souvent prépondérantes, sachant qu'il est impératif de s'adapter à l'évolution rapide des techniques et de la demande : questions de matériels, de logiciels, de gestion de bases de données, de graphisme et d'édition. On ajoutera bien sûr les questions budgétaires, en termes d'investissement et de fonctionnement.

Les outils existent (fichier des Sénateurs, site internet, newsletter, réseaux sociaux, publications papier), mais leur gestion est fragile. Rendons un hommage appuyé aux Sénateurs qui s'engagent pour les faire fonctionner. Cependant trop peu de personnes maîtrisent réellement les outils et les canaux de diffusion. La dépendance à un petit nombre de volontaires bénévoles, parfois un seul par outil, est risqué : elle peut entraîner des irrégularités dans la mise à jour, des manques dans la diffusion et les contenus, ou un blocage dans la modernisation de l'outil. De plus, la multiplicité des supports sans coordination globale peut parfois rendre la communication confuse, répétitive ou incomplète. S'engager dans ces dossiers est peut-être plus difficile qu'auparavant en termes de technicité ? Qu'en est-il ? Faut-il faire appel à l'externalisation ?

En direction de la cible des jeunes actifs, la communication sur le rôle des Sénateurs reste insuffisante. Les membres de la JCEF, surtout au niveau local, connaissent mal l'AFS-JCI et ses apports. Cette situation nourrit une image ambivalente : Faute de cadre clair et de messages homogènes, pour certains le Sénat semble lointain et peu impliqué, et pour d'autres, il paraît trop intrusif. La rumeur peut vite remplacer l'information, on trouve ainsi trop de malentendus et de *fake news*.

S'ajoutent les questions de choix stratégiques : La première question concerne le fichier des Sénateurs (la tenue du fichier est le premier objet statutaire de l'association), et son évolution attendue. Depuis de nombreuses années se pose régulièrement la question de l'ouverture du fichier au numérique, avec toutes les questions qui font débat : ouvert à qui ? dans quelles conditions ? avec quelle maintenance ? Les conditions juridiques sont parfois des alibis pour ne pas prendre de décision... La deuxième question de choix stratégique concerne les contenus : quelle évolution donner aux contenus, dans les Echos du Sénat comme dans les messages des réseaux sociaux ? Une demande est souvent exprimée : enrichir les contenus au-delà des messages sur l'organisation des rencontres, et diversifier les contenus et l'origine informations. Nous parlons là de politique éditoriale.

ORIENTATIONS

◆ La communication doit rester un **outil stratégique** de l'AFS-JCI. Elle ne peut pas être traitée comme une fonction accessoire, mais comme un outil central pour affirmer l'identité du Sénat JCI. Pour une communication cohérente, vivante, et professionnelle, on s'appuie sur un **plan de communication** qui donne les objectifs et les cibles. La cible prioritaire est celle de l'ensemble des Sénateurs, cible caractérisée par des générations différentes et une diversité des situations. Le plan de communication met en avant l'utilisation du numérique, pour augmenter la visibilité auprès de tous les publics, diffuser plus efficacement les informations, favoriser l'engagement des Sénateurs.

On doit pouvoir reconnaître un **Responsable Communication** et son équipe, dont le principal objectif est la **rationalisation**.

◆ Pour des contenus intéressants et plus diversifiés, le partage est le maître-mot. En faisant vivre une plateforme partagée, on peut créer des **réflexes** d'alimentation en informations, même s'il n'y a pas de demande particulière. Le **plaisir de dire et raconter** doit être cultivé.

◆ En lien avec le sujet des « territoires », les Sénateurs, selon leur répartition, peuvent être **mobilisés par région ou zone** (par exemple 3 ou 4 zones en France).

◆ Les outils de communication s'adaptent à la demande et aux contextes, et leur version numérique, prioritaire, doit toujours être à jour, en phase avec les outils utilisés dans l'écosystème (JCEF, JCI, ASE, autres). La **communication inter-personnelle** est importante : la principale demande est l'accès à un annuaire sous forme numérique, pour que chacun trouve facilement un Sénateur, ou un groupe de Sénateurs liés par un point commun.

Il est, si possible, accessible via le site internet, qui est l'outil principal et doit être interactif.

- ◆ En lien avec le thème de la Transmission, l'accès facile à une **plateforme collaborative**, rassemblant des actions, des idées, est une priorité.
- ◆ Les **réseaux sociaux** sont bien entendu renforcés et utilisés, par l'AFS-JCI comme par tous les Sénateurs qui le souhaitent.
- ◆ Les outils numériques peuvent être utilisés pour faire vivre la **démocratie interne**, en développant les enquêtes, sondages et autres prises de parole.
- ◆ La rencontre n'est pas que numérique ! et l'AFS-JCI, le sait bien quand elle organise des manifestations et des événements. Pour une meilleure visibilité du Sénat, des **événements** qui lui sont spécifiques doivent être mis en lumière. On peut ainsi augmenter la communication sur des événements en dehors du « calendrier jeune chambre », par exemple un événement national annuel fort comme une journée des Sénateurs en septembre , et des rencontres selon les propositions et possibilités au niveau local, au premier rang desquelles les « week-ends des Sénateurs ».
- ◆ Il est aussi important de mieux communiquer sur la vie et les rencontres **internationales** et notamment européennes (à travers les publications par exemple).
- ◆ Dans les rencontres internationales comme dans les rencontres nationales, les **objets promotionnels**, et surtout les vêtements logotypés, sont importants pour la visibilité et la cohésion. La boutique est à cet égard un élément important à valoriser.

SUGGESTIONS D'ACTION

- Définir un **plan de communication**, nommant les cibles, les stratégies d'action, la politique éditoriale, le calendrier (pluriannuel parfois) des actions à mener (et évaluer). Au sein du Plan de communication, un tableau de suivi des indicateurs doit permettre de suivre et évaluer sur plusieurs années et mandats les actions de communication.
- Désigner **un responsable Communication** au Conseil d'administration, garant de la cohésion du Plan de communication, de la politique éditoriale et des décisions concernant les outils. Il est entouré d'une équipe de « spécialistes ».
- Créer une **plateforme collaborative** telle que décrite dans d'autres points du présent document. Multiforme, elle doit être construite sur une architecture réfléchi (et intuitive pour les futurs utilisateurs).
Une plateforme mitoyenne peut être dédiée aux événements, elle simplifie la gestion des inscriptions et des données des participants à l'événement.
- Améliorer le **site internet**, qui est l'outil le plus important aux yeux des Sénateurs en terme d'information. Son **nom** est sans doute à revoir, l'actuel n'étant pas

complètement intuitif. Le site devrait comprendre un espace réservé (Sénateurs) permettant à chacun d'obtenir des informations et d'avoir des liens interpersonnels, à travers une mise à disposition sécurisée du **fichier des Sénateurs**. Le travail récent de l'ASE peut servir de modèle.

- Soutenir les **publications** (Echos du Sénat, newsletters) dont les parutions sont particulièrement fragiles si les engagements pour les écrire ne sont pas suffisants. Les calendriers peuvent être modifiés, les listes de destinataires peuvent être segmentées selon les cibles, ou selon les types d'information. Ou encore certaines publications peuvent être régionalisées.
- Développer des **outils numériques peu ou non encore utilisés**, tels que les capsules vidéo, les webinaires, les newsletters (déjà existantes chez certains coordinateurs régionaux), les groupes WhatsApp, qui répondent à beaucoup d'objectifs déjà cités, à savoir : la prise de parole démocratique, la réponse rapide aux questions et sollicitations, le partage de compétences, la mémoire, la proximité.
- Gérer les **matériels** nécessaires au fonctionnement: Modèles et supports, logos et charte graphique, supports vidéo, supports webinaires, créations de pages ou groupes sur les réseaux sociaux, matériels utiles dans les rencontres (micros, éclairages ?). La liste s'appuie sur un plan d'investissement pluriannuel, et sur des échanges techniques entre Sénateurs ou avec les jeunes actifs.
- Valoriser et partager les outils de communication des **autres Sénats nationaux** et de l'ASE. (accès, traductions)
- Redonner de l'importance aux **objets promotionnels** et surtout les vêtements et accessoires logotypés, pour redonner de la visibilité et de la cohésion. Promouvoir la boutique.

INDICATEURS

- Nombre de publications Echos, newsletters nationales et régionales, lettres flash, ...
- Nombre d'accès aux réseaux sociaux et au site internet, à la plate-forme collaborative
- Evaluation spéciale des rapports des coordinateurs et correspondants locaux sur la question de la communication.
- Indicateurs qualitatifs, par le canal de formulaires numériques, pour des retours ou contributions des Sénateurs, dans le cadre de la participation démocratique : apports, avis, enquêtes et sondages menés auprès des Sénateurs.

CONCLUSION, Evaluation, Comité de suivi.

Le Document d'orientation **CAP' SENAT 2030** est un outil, à l'attention des responsables du réseau, des candidats au Conseil d'administration de l'AFS-JCI, mais aussi à l'attention de tous les Sénateurs qui souhaitent s'impliquer ou simplement être informés.

On y a rassemblé des constats, issus de discussions et de documents de référence existants (au premier rang le bilan du Projet associatif 2021-2025) ; on y a résumé des contextes, décrivant le mouvement jeune chambre mais aussi l'état de la société dans laquelle nous évoluons. Des prises de position ont parfois été nécessaires, qui pourront faire l'objet de nouveaux débats. Puis des orientations stratégiques ont été reconnues et décrites, assorties de suggestions d'action et de suggestions d'indicateurs, qui pourront être modifiées ou complétées par d'autres idées. Les orientations décrivent la nécessité de :

1. mieux afficher l'**identité** du Sénat, du Sénateur JCI, et de l'AFS-JCI, dans un écosystème où ils ne sont pas toujours reconnus,
2. rechercher en priorité la **proximité**, géographique mais aussi inter-personnelle, afin de conforter le réseau,
3. assurer le rôle de **transmission** dévolu aux Sénateurs, par leur participation à la mémoire collective, et par le partage de compétences,
4. moderniser et rationaliser les outils de **communication**.

La mise en œuvre de ces orientations suppose un **engagement des Sénateurs, nécessaire et indispensable**. Le plus simple des engagements est le partage spontané des informations : le partage d'informations, si important de nos jours, doit devenir un réflexe. Il permet aux coordinateurs régionaux et correspondants locaux, au Conseil d'administration, à ceux qui s'engagent dans le fonctionnement de l'AFS-JCI, de travailler plus facilement. Et à tous, d'avoir une vision claire du Sénat JCI et du mouvement jeune chambre, de son intérêt et de ses opportunités.

Evaluation : Le Document d'orientation CAP' SENAT 2030 doit être **évalué chaque année en Assemblée générale**. Cette évaluation permettra de mesurer les avancées, expliquer les écarts et assurer la transparence.

Comité de suivi : L'Assemblée générale du 22 novembre 2025 sera appelée à mandater le Conseil d'Administration pour créer un **Comité de suivi pour la période 2026-2029**.

Le Comité de pilotage

Delphine BERROD 75839, Gérard DELIS 40554, Damien DURRLEMAN 78937, Ibrahima FALL 72488, Michel FARHI 56106, Albert HANH 30573, Elisabeth HEINRICH 43625, Ronan KERDUDOU 82613, Jean-Philippe LAMPIN 47256, Amélie MOULY-MARQUES 80046, Dominique OUDIN 69862, Didier PELISSIER 58939, Nelly RODRIGUEZ 76522, Françoise TEXIER 55008 (direction / rédaction finale).

Le Comité de pilotage adresse ses remerciements et sa reconnaissance à tous les Sénateurs qui ont participé, par leur contribution individuelle ou partagée.

POSTFACE

Les Sénateurs JCI savent s'adapter !

Voici le fruit d'une collaboration entre Jacques Arnal, Sénateur JCI # 55945 et slameur,
et l'Intelligence Artificielle Copilot

10 septembre 2025

Toujours debout !

*On dit que vous êtes vieux, que le temps vous a figés,
Qu'vos idées sont poussière, qu'vous devriez vous ranger.
Mais moi j'vois des bâtisseurs, des mains qui ont donné,
Des années de service, des ponts qu'vous avez levés.*

*Toujours debout, toujours là,
Vous portez l'histoire, vous ouvrez la voie.
Pas toxiques, mais solides, pas dépassés, mais lucides.
Sénateurs, vous êtes nos racines. Et nos rêves prennent racine.*

*On oublie trop vite les nuits sans sommeil,
Les projets portés jusqu'au bout du soleil.
Vous avez guidé, formé, inspiré,
Et même dans l'ombre, vous avez éclairé.*

*Le respect, c'est pas une option, c'est la base de toute mission.
On avance ensemble, main dans la main,
Car l'avenir se construit en chemin.*

*Toujours debout, toujours fiers,
Vous êtes l'écho de nos prières.
Pas un poids, mais un pilier,
Pas un frein, mais un allié.
Sénateurs, vous êtes nos racines,
Et nos rêves prennent racine.*

ANNEXES

Pour élaborer ce document, un ensemble de références ont été mobilisées : elles ont permis de croiser les expériences, d'ancrer la réflexion dans l'histoire de l'AFS-JCI et d'ouvrir les perspectives vers l'avenir.

- **Statuts et Règlement Intérieur de l'AFS-JCI**, précisant les missions de l'association et les modalités de son fonctionnement.
 - **Constitution de la JCI** et les textes officiels qui définissent le statut des Sénateurs et leur rôle de membre à vie au sein du mouvement.
 - **(ANNEXE I) Projet Associatif de la JCEF pour 2024-2028.**
 - **(ANNEXE II) Plan Stratégique de la JCI pour 2023-2027, et rapports annuels.**
Ces documents mettent en avant la nécessité de répondre aux grands enjeux sociétaux (numérique, leadership). On note une absence de références explicites aux Sénateurs, ce qui confirme la nécessité de mieux affirmer leur place.
 - Le **programme de l'Association des Sénateurs Européens** (voir le site internet) met l'accent sur la convivialité et la communication, et promeut le mentorat.
 - **(ANNEXE III) Enquête nationale réalisée par l'AFS-JCI en 2018.** Elle avait permis de mieux cerner leurs attentes, leur perception de l'AFS-JCI et leurs propositions pour l'avenir. Même si elle date de 2018, elle reste un point de comparaison précieux pour mesurer l'évolution des besoins.
 - **(ANNEXE IV) Bilan du Projet associatif de l'AFS-JCI pour 2021-2025.** L'évaluation a fourni des enseignements essentiels pour définir des orientations pour les années suivantes, et pour choisir une démarche plus souple et prospective.
 - **(ANNEXE V) Etat des lieux du Sénat en janvier 2025.** Il donne une photographie et des chiffres décrivant le Sénat JCI en France : Ages, situations, répartition géographique, liens avec la JCEF.
- L'importance donnée au rôle des contextes a conduit à consulter d'autres sources :
- **Publications académiques et associatives** (associations, chercheurs, collectifs, think tanks) portant sur le bénévolat, la transmission intergénérationnelle, l'engagement citoyen, la jeunesse. Ils ont été utiles pour contextualiser le rôle des Sénateurs JCI dans un cadre sociétal.
 - **Rapports publics** concernant la jeunesse ou l'évolution de la vie associative en France, en particulier sur les enjeux de gouvernance, de participation et de pérennité des structures associatives.

Annexe I. Projet Associatif de la JCEF (2024- 2028) (synthèse F.Textier #55008)

La Jeune Chambre Economique Française s'appuie sur un Projet associatif pluri-annuel . Les plus anciens des Sénateurs se souviendront que dans les décennies précédentes, des PMT (Plans à Moyen Terme) avaient les mêmes buts.

On trouve dans le Projet associatif 2024-2028 des réflexions semblables à celles de l'AFS-JCI : il cite des objectifs de simplification, de mise en avant des besoins, de réponse à des enjeux à moyen terme, et de difficulté à appliquer des indicateurs d'évaluation.

Le titre annonce un objectif global, « politique » : « *Construire une alternative d'engagement, connectant les acteurs de la cité, afin de remettre l'économie au service de l'humanité, de la planète et du vivant* ».

L'importance du leadership, très prégnante au niveau JCI, apparaît au niveau des objectifs stratégiques : qui sont au nombre de 4 :

1. Permettre l'émergence de leaders aux profils les plus diversifiés ;
2. Contribuer à la dynamique de nos territoires ;
3. Augmenter notre attractivité et réaffirmer notre positionnement de marque ;
4. Assurer l'efficacité du fonctionnement et la pérennité de notre organisation.

Deux remarques particulières intéresseront les Sénateurs :

- Pour une meilleure adaptation aux situations, des critères ont été affichés permettant de classer les JCEL selon leur *état de santé* (grille croisant le nombre d'adhérents et le types de dynamique depuis 5 ans – outil succédant aux radioscopies). Les Sénateurs pourront utilement se référer à ces descriptions pour mieux connaître les JCEL.
- Preuve de l'accélération des contextes sociétaux : la JCEF note que le ressenti de la différence de « génération » paraît, de nos jours, aussi grande entre 40 et 18 ans que pour l'AFS-JCI entre 95 et 40...

Annexe II. Plan stratégique de la JCI pour 2023-2027 . www.jci.cc

Plan stratégique de la JCI – 2023-2027

Les 4 objectifs du Plan stratégique 2023-2027 de la JCI sont :

- Notoriété et visibilité de la *marque* JCI (outils marketing, contacts media, événements) ;
- Développement du leadership (recruter, former, fidéliser) ;
- Une structure ouverte, efficace et durable (partenariats, parcours éprouvés, impact) ;
- Innovation axée sur les données (data, plates-formes de partage).

Dans les rapports annuels de la JCI, les Sénateurs n'apparaissent que de manière anecdotique, pour rappeler le rôle du Sénat et afficher le nombre de nouveaux Sénateurs JCI en tant qu'indicateur de performance des ONM.

Annual report - JCI 2022, « *A JCI Senatorship is a prestigious award given to a current or former member. The JCI Constitution requires two simple things for an individual to be eligible for a Senatorship: individuals must be a JCI member for at least three years and must exemplify outstanding service to JCI. This program has allowed many alumni to remain active*

and supportive in our goals, as each new Senator joins a vast global network. This highly regarded group continues to grow and serve their organizations around the world.

We are proud to say that in 2022, we added 1,053 new Senators to the JCI community ».

« Le statut de Sénateur JCI est une prestigieuse récompense offerte à des membres ou anciens membres. La Constitution de la JCI ne prévoit que deux choses pour qu'un membre soit éligible au statut de Sénateur : il doit avoir été membre pendant au moins trois ans, et il doit avoir rendu des services remarquables à la JCI. Ce dispositif a permis à de nombreux anciens membres de rester actifs et de nous soutenir dans nos objectifs, chaque nouveau Sénateur rejoint ainsi un vaste réseau global. Ce groupe très apprécié continue à grandir et servir nos organisations à travers le monde. Nous sommes fiers de dire qu'en 2022, nous avons ajouté 1053 nouveaux Sénateurs à la communauté JCI. »

Annexe III. Enquête interne AFS-JCI - 2018

En mars 2018, 175 Sénateurs, adhérents de l'AFS-JCI, ont répondu à un questionnaire, conçu par une commission de travail dans le but de lancer le premier Projet Associatif pour 2021-2025. L'analyse des répondants à l'enquête montre une bonne représentativité (âges, régions). Après exploitation des résultats, un schéma Forces et Faiblesses (SWOT) a été réalisé : *(2018 - réalisation Olivier Defretin #73650)*

Forces	Faiblesses
Réseau (organisation AFS) Membre à vie « sénateur JCI »	Vieillessement des Sénateurs Différences dans les générations Dilution géographique
Mémoire Réseau relationnel des Sénateurs (politiques, consulaires, assoc, ...)	Peu de projets motivants Quelle valeur ajoutée apporte l'adhésion à l'AFS ? Qualité des Sénateurs Méconnaissance du rôle d'un sénateur
Opportunités	Menaces
Relation Fédération, proximité, Nouveaux Sénateurs	Clubs 40 Relation JCEF Nouvelle configuration des régions Engagement dans d'autres associations et clubs services
Envie de continuer son engagement	Perte de membres JCE Courte « vie » des membres Méconnaissance du Sénat par les JCEL

Voici un court résumé des réponses apportées aux questions ouvertes :

Que penses-tu de l'AFS-JCI ?

. Majoritairement : Association utile pour animer le réseau et entretenir les relations avec la JCEF.

. Les aspects négatifs :

- fonctionnement trop centralisé,

- pas assez tourné vers les JCEL,
- ne donne pas assez d'informations intéressantes.

Pourquoi ne pas participer aux instances de fonctionnement ?

Principales réponses (dans l'ordre) :

- J'ai d'autres engagements (souvent plusieurs),
- Je suis trop âgé(e),
- J'ai déjà donné.

Quels changements apporterais-tu ?

. Remarque récurrente : comment agir autant pour l'équilibre entre l'animation des Sénateurs et l'aide aux JCEL ?

- Priorité au régional et au local, et Faire des actions à ces niveaux,
- Des ateliers « mémoire de la JCE » et des actions de transmission,
- Une vision prospective, et un regard sur le monde extérieur,
- Faire se raconter les Sénateurs (qu'es-tu devenu ?),
- Mieux faire connaître JCI et Association des Sénateurs en Europe,
- Une AG séparée du congrès JCEF.

Quels changements dans la gouvernance de l'Association ?

. Majoritairement, peu de remarques négatives, sauf quelques propositions :

- Suivre mieux les jeunes et nouveaux Sénateurs,
- montrer une association fédératrice et non centralisatrice,
- Avoir des outils plus participatifs,
- Mettre la communication en priorité.

Annexe IV. Bilan du Projet associatif 2021-2025 de l'AFS-JCI

Bilan synthétique du Projet associatif 2021-2025 de l'AFS-JCI

(Comité de suivi du Projet associatif 2021-2025 – août 2025)

Le Projet associatif est un document d'orientation, sur lequel les équipes élues doivent s'appuyer pour leur programme et leurs actions (article 19 du Règlement Intérieur), selon leurs priorités, le contexte, les conditions et les moyens.

Pendant le mandat 2021-2022, le Président Jean-Pierre Chiaverini et son équipe se sont inspirés du Projet associatif pour améliorer l'organisation et les moyens donnés aux Coordinateurs régionaux : création du Comité directeur, plateforme de partage d'outils pour les CRDS (drive). (cf. les chapitres *Gouvernance et Fonctionnement*, ainsi que *Représentation territoriale*).

Pendant le mandat 2023-2024, le Président Jean-Luc Bluteau et son équipe se sont particulièrement préoccupés de répondre à la demande de renforcement de la présence de la France à l'international, et d'augmenter le nombre de messages pour une communication plus importante, tant à l'interne qu'à l'externe.

Le Comité de suivi a étudié régulièrement les réalisations et les difficultés, notamment à l'aide d'interviews ciblées, et a présenté des rapports annuels à l'Assemblée générale.

L'évaluation est un point d'alerte signalé régulièrement par le Comité de suivi depuis 2021. La faiblesse structurelle de l'évaluation n'a pas trouvé de solution à ce jour. Sauf pour les

réalisations faciles à comptabiliser comme les parutions, les nombres de réunions... des indicateurs auraient dû être prévus dès le début.

Par ailleurs, les administrateurs délégués n'ont pas toujours dans leur mission l'obligation de « faire savoir ». On est donc contraint d'attendre les rapports d'activité, parfois bien minces, des élus ou des CRDS.

Malgré cette difficulté, on a cherché à évaluer, de manière qualitative, l'état de réalisation des 40 objectifs opérationnels et des 115 suggestions d'action. Attention : Il n'était pas obligatoire de tout réaliser ! le résultat statistique montre autant des décisions de ne pas utiliser les suggestions que des réussites ou échecs.

On ne peut donc pas donner un taux de réalisation global.

SYNTHÈSE par Objectif stratégique annoncé.

La réalité ou l'exhaustivité de la synthèse qui suit peut être discutée. Le Projet Associatif 2021-2025 et son Bilan sont en tous cas une référence importante pour l'écriture du document d'orientation CAP' SENAT 2030.

I. Gouvernance et Fonctionnement :

Une nouvelle organisation du CA a été mise en place.

Les efforts d'intégrer les nouveaux Sénateurs dans les responsabilités ont été faits, même si les moyens pour accompagner les nouveaux Sénateurs n'ont pas été créés (sauf avec la journée d'accueil des nouveaux Sénateurs de septembre, devenue « journée des Sénateurs »). Les transmissions entre équipes ne semblent pas avoir été revisitées pour en faire des transmissions complètes.

Il n'y a pas eu d'avancée sur la question des archives, ni sur la recherche de participations « démocratiques » des Sénateurs aux décisions (enquêtes, sondages, utilisation des nouvelles technologies).

II. Représentation territoriale :

Le système suggéré a été mis en place pour un meilleur maillage, avec des moyens : un google drive pour les CRDS, des appels à Correspondants locaux et des Correspondants de zones plus larges (sur ce point seule l'Occitanie s'est organisée). Le principal problème reste sans doute les disparités entre les CRDS, et les difficultés pour trouver des volontaires.

Les Sénateurs « orphelins de jeune chambre » sont dans le réseau, mais aucune suggestion n'a été faite, dans le PA ni par les équipes, pour les aider particulièrement, alors que les disparités de JCEL sont préoccupantes.

III. Relations avec le mouvement JCI :

Concernant les relations avec la JCEF, le cadre attendu (chartes, conventions, cahier des charges des rencontres nationales) n'est pas mis à jour ni amélioré, ni même appliqué, et encore moins évalué entre les deux parties. Le plus souvent, il faut dire clairement que ces non-réalisations sont de la responsabilité de la JCEF.

Côté AFS, des efforts ont été faits pour augmenter la transmission des infos entre JCEF et AFS : un administrateur « Relations avec le mouvement » a été désigné cette année.

La contribution aux réflexions sur les anciens membres a été assurée par l'AFS, même si elle a refusé de « gérer » le réseau des alumni pour le compte de la JCEF et même si des incompréhensions sont encore courantes.

L'aide aux JCEL se fait au niveau national avec la présence à la Conférence des présidents, et la présence dans des rencontres nationales, où on organise par exemple un atelier réunissant Sénateurs et membres actifs. Au niveau régional et local, la dynamique des relations directes

entre Sénateurs et JCEL n'est malheureusement pas évaluable, mais on estime, quand les Sénateurs sont impliqués, que ces relations sont bonnes (bien que disparates), La modernisation des critères pour les Prix des Sénateurs, pour mieux aider les JCEL, n'a pas été faite.

Il n'a pas été donné de suite au projet d'aide directe aux actions des Jeunes Chambres, pour des raisons de fonctionnement et des raisons juridiques.

Concernant les relations avec l'ASE et la JCI, la présence de la France a été plus souvent assurée, une manifestation a eu lieu en France (Summit Méditerranée à Marseille), et des rencontres amicales de petit format ont été organisées. L'AFS-JCI participe financièrement à l'European Academy pour les jeunes adhérents.

Cependant la diffusion des informations sur ce qui se passe en Europe (ASE et sénats nationaux) et dans le monde JCI n'est pas suffisamment faite.

IV. Communication

L'AFS n'a pas de Plan de communication complet.

Pour enrichir les contenus et être au plus près de l'actualité, des efforts sont faits, malgré des décalages importants entre l'information et la date de diffusion, par exemple dus aux dates de parution des Echos du Sénat.

Le site internet n'est pas autant amélioré qu'on le souhaitait, les suggestions de modernisation (espace membre, etc.) ne sont pas traitées. La difficulté est sans doute dans l'absence de ressources humaines.

Les réseaux sociaux sont de plus en plus utilisés pour diffuser de l'information, grâce au volontariat.

Pour aider à la création de lettres régionales, une maquette a été proposée dans la plateforme dédiée aux CRDS.

Voir aussi le chapitre III, la communication avec le réseau JCEF est empêchée par le manque d'outils communs ou partagés.

V. Convivialité

Une proposition de plateforme pour rassembler ou faire essaimer idées, photos,... n'a pas été suivie.

Les moments de convivialité existent, au niveau local ou régional, mais on manque de retours. Au niveau national, les week-ends de Sénateurs sont toujours réalisés, grâce à des Sénateurs engagés ; il est important de mettre à jour et transmettre les cahiers des charges ainsi que les bilans pour les successeurs ; les rencontres pendant les manifestations nationales sont toujours organisées malgré des problèmes logistiques et relationnels récurrents avec la JCEF et les COC. Dans les manifestations nationales, les bars des Sénateurs sont de plus en plus absents, mal vécus par les COC.

Un week-end en outre-mer n'a pas pu être réalisé pour des raisons de contexte économique. Des voyages à thèmes (par exemple chez une JCEL en création) n'ont pas non plus été organisés.

Dans ce chapitre figure la question des « avantages aux adhérents » : des facilités de voyage via le partenaire Option Way, des avantages par d'autres partenaires comme Galimard existent, bien que rares. De même, figure ici la question de la solidarité : la Plateforme des métiers a disparu de l'Annuaire ; Le Fonds de secours n'est que très peu utilisé, mais l'absence de données est volontaire, expliquée par la confidentialité.

VI. Formation (mieux nommé Compétences)

Un administrateur délégué à la formation a été nommé cette année.

Des ateliers ont été organisés à l'occasion des rencontres nationales. Mais des formations à l'attention des Sénateurs, de type « comment aider une JCEL », n'ont pas été créées sur les territoires.

L'AFS ne présente pas encore de répertoire de Sénateurs qui pourraient intervenir, mettre à disposition des Sénateurs et des juniors leurs compétences ou leurs connaissances. Ces interventions se font-elles sur les territoires ? On ne sait pas.

Le message sur le mentoring a été diffusé par l'ASE. Quelques Sénateurs ont suivi cette formation. Pourtant cela reste confidentiel, et le contenu n'est pas explicité dans les organes de communication ou de sensibilisation (sauf l'Annuaire, dans lequel il a été ajouté).

En conclusion :

- Le maintien et des améliorations pour les actions essentielles et vitales sont assurés, mais on trouve peu d'actions nouvelles, adaptées aux changements extérieurs.
- Des améliorations structurelles ont été faites au niveau national, mais l'évaluation de leur impact localement n'est pas toujours visible, et en tous cas peu évaluable. La visibilité de l'AFS et de la valeur ajoutée qu'elle apporte n'est pas suffisante.
- L'AFS a du mal à rassembler, comparer et diffuser ce qui se passe sur le terrain.
- Dans tous les chapitres, on relève le problème de faiblesse des ressources humaines : avec de moins en moins d'engagement pour le collectif, on ne peut en effet créer les conditions d'un meilleur fonctionnement. Il faut donc rationaliser.
- Le problème du contexte économique et social est cité pour la non-réalisation de certaines actions.
- Les relations des Sénateurs avec les JCEL et le réseau en général sont bonnes, les relations avec le CA de la JCEF sont plus difficiles.

Le tableau complet de l'état de réalisation du Projet associatif 2021-2025 est à la disposition des demandeurs.

Annexe V. Etat des lieux du Sénat JCI français - janvier 2025

Résumé – Etat des lieux du Sénat français – janvier 2025 (réal. Véronique Bonhomme # 54800)

Ce dossier statistique et cartographique, issu de l'exploitation du fichier des Sénateurs (fiches demandées pour la réalisation de l'annuaire annuel), montre un état des lieux du Sénat en France en janvier 2025. Ce dossier est décliné par régions. Quelques éléments ponctuels peuvent se révéler erronés, mais on y trouve des cartes, des comparaisons et des évolutions, tous éléments particulièrement intéressants pour un paysage complet des Sénateurs français.

Les chiffres-clés :

1650 Sénateurs en France ont été recensés au 31 décembre 2024 (deuxième pays en Europe après la Finlande).

25% sont des femmes.

55% ont plus de 70 ans (moyenne d'âge 72), et 1,1 % ont moins de 40 ans.

Répartition géographique : La présence des Sénateurs dans les régions est en corrélation avec l'histoire longue de la présence des JCEL sur les territoires. Cependant l'histoire récente accentue les tendances :

21,5 % des Sénateurs habitent à plus de 40 km d'une JCEL,

29,1 % sont issus d'une JCEL qui n'existe plus.

39 % des départements n'ont plus de JCEL

(ndlr : en janvier 2025, la JCEF affiche **80 JCEL** et **1100 membres**).

46 % des Sénateurs exercent, ou ont exercé dans les Services aux particuliers, et **24 %** dans les Services du tertiaire supérieur (au total **70%** dans ces deux domaines).

7,3 % ont déclaré être formateur JCE.

7 % ont déclaré être adhérent à un « club 40 » ou assimilé.

Enfin, **32,5 %** ont cotisé à l'AFS-JCI en 2024, soit **536** Sénateurs (521 en 2004).

Le document complet est à la disposition des demandeurs.

Voir aussi les Coordinateurs régionaux pour les déclinaisons régionales.

