

**Feuille de route stratégique pour le prochain mandat du  
Conseil d'administration de l'UPMC**



**Prolonger l'héritage.  
Clarifier le cap.  
Pour un nouvel élan.**

L'UPMC entre dans une nouvelle étape de son histoire. Cette étape ne doit pas être pensée comme une rupture, mais comme une continuité assumée, lucide et ambitieuse.

Si l'Union peut envisager un nouveau souffle aujourd'hui, c'est parce qu'elle repose déjà sur un socle solide : une histoire, une crédibilité, des liens, une mémoire, des rendez-vous identifiés, une qualité de relation et un engagement patient porté pendant de nombreuses années. Cet héritage mérite d'être pleinement reconnu. Il ne regarde pas seulement le passé : il peut et doit continuer à inspirer l'avenir.

L'objectif du prochain mandat est simple : faire évoluer l'UPMC avec justesse, sans la dénaturer ; renforcer ce qui fait sa singularité ; clarifier son fonctionnement ; mieux répartir l'énergie ; et redonner à l'Union une capacité d'entraînement, de visibilité et d'utilité.

### **1. Une UPMC fidèle à son esprit, plus lisible dans son projet**

L'UPMC doit rester une union professionnelle profondément humaine, ouverte, chaleureuse et exigeante. La convivialité fait partie de son ADN. Elle n'est pas accessoire. Elle a contribué à la fidélité des membres, à la qualité des liens, à la confiance et à l'envie de s'engager.

Mais cette force relationnelle doit aujourd'hui s'inscrire dans un projet plus lisible. L'UPMC ne doit pas seulement réunir. Elle doit aussi mieux faire remonter les réalités du terrain, mieux valoriser les professionnels de la communication, mieux défendre la valeur de leur travail et mieux faire vivre une parole collective utile lorsque cela est pertinent. La note d'orientation posait déjà cette ambition de relier, représenter et défendre les professionnels tout en soutenant leur professionnalisation et en faisant émerger leurs réalités de terrain.

### **2. Une Union ouverte, mais plus claire sur ce qu'elle rassemble**

L'UPMC a vocation à rassembler prioritairement les professionnels de la communication dont c'est le métier principal, sans enfermer l'Union dans une définition rigide ni opposer artificiellement des profils entre eux.

L'enjeu n'est pas de trier entre métiers "nobles" et métiers "techniques". L'enjeu est d'apprécier la place réelle de la communication dans l'activité exercée, le niveau d'implication dans les dispositifs de communication et le lien avec les enjeux professionnels que l'Union entend représenter.

L'UPMC continuera à accueillir :

- des membres professionnels actifs (avec droit de vote) ;
- des anciens professionnels, dont l'expérience et la transmission restent précieuses (avec droit de vote).

Mais la stratégie de « membership » doit évoluer pour également cibler :

- une relève issue des cursus liés aux métiers de la communication (avec droit de vote) ;
- des « membres de soutien », notamment des agences ou structures du secteur (sans droit de vote). Ces dernières doivent être invitées à contribuer au soutien de nos activités.

L'Union reste naturellement ancrée dans son bassin historique, mais elle ne doit pas se refermer sur un périmètre géographique trop étroit. Son projet doit pouvoir accueillir aussi des membres venant d'autres provinces lorsque leur présence fait sens dans la dynamique collective.

### **3. Une gouvernance plus légère, plus claire, plus engagée**

Le prochain mandat doit installer une gouvernance plus simple et plus efficace.

Le Conseil d'administration doit être resserré pour mieux fonctionner, mieux décider et mieux répartir les responsabilités. La proposition retenue est un C.A. composé d'un minimum de **4 administrateurs** et d'un maximum de **12 administrateurs**.

Le Conseil d'administration doit aussi préserver un équilibre entre expérience, transmission et réalités actuelles du terrain. Dans cette logique, la présence d'administrateurs pensionnés ou retirés de la vie professionnelle reste pleinement légitime, mais ne devrait pas dépasser **un tiers de la composition du C.A.**, afin de garantir un pilotage majoritairement connecté à l'exercice actuel des métiers.

La catégorie des membres « relève » pourrait, quant à elle, accéder au C.A. à hauteur d'un siège possible maximum lorsqu'une candidature pertinente se présente.

Les membres de soutien n'ont, eux, pas vocation à siéger au C.A.

Le rythme des réunions peut être allégé, avec un Conseil d'administration **tous les deux mois**. Mais cette évolution ne signifie pas moins d'engagement. Elle signifie une implication plus concrète entre les réunions.

Dans cette logique :

- chaque administrateur participe à **au moins un groupe de travail** ;
- chaque administrateur porte **au moins une initiative ou une action concrète par an**, à définir en C.A.

L'objectif n'est pas de compliquer l'engagement. L'objectif est de le rendre plus réel, plus visible et mieux partagé.

Le bureau restreint reste pensé autour d'une structure simple : présidence, vice-présidence, secrétariat et trésorerie, avec possibilité de co-présidence si elle repose sur un projet commun. La présidence doit être choisie sur base d'un cap et d'une feuille de route, afin de renforcer la cohérence du mandat.

### **4. Une organisation plus collective dans l'action**

Le Conseil d'administration n'a pas vocation à tout faire lui-même. Il doit piloter, arbitrer, suivre et valider. L'opérationnel doit être mieux réparti.

L'UPMC peut s'appuyer sur plusieurs groupes de travail récurrents, notamment autour :

- GT MEMBRES : gestion des membres et du recrutement ;
- GT PARTENAIRES : recherche et gestion des partenariats et soutiens + sponsoring ;

- GT NETWORKING : organisation des événements de networking et de la vie du réseau ;
- GT VOIX DE L'UPMC : coordination de la parole sectorielle, des campagnes ou du plaidoyer politique.

Les GT peuvent être pilotés par des administrateurs ou par des membres volontaires identifiés, avec un lien régulier vers la présidence ou un référent

À côté de ces GT, certains projets spécifiques peuvent être portés par des groupes ad hoc, comme c'est déjà le cas pour Les Prix de l'UPMC.

Certaines missions plus légères peuvent aussi reposer sur des responsabilités tournantes, pour favoriser l'implication sans épuiser toujours les mêmes personnes. Cela pourrait être le cas pour l'animation des réseaux sociaux (ex. : 1 volontaire en gestion par trimestre ?)

### **5. Une parole plus utile, plus juste, plus crédible**

L'UPMC doit pouvoir être plus attentive et plus réactive aux sujets qui touchent directement les professionnels de la communication.

Pas pour réagir à tout.

Pas pour faire du bruit.

Mais pour être capable de prendre la parole lorsque cela est légitime, utile et fondé.

Cette parole peut porter notamment sur :

- les conditions d'exercice des métiers ;
- la reconnaissance du rôle des communicants ;
- la juste valeur du travail de communication ;
- les mutations liées à l'IA, au digital et aux évolutions du secteur.

La parole de l'UPMC doit rester rare, juste, documentée et rassembleuse. Elle n'a de sens que si elle s'appuie sur le terrain, sur l'écoute des membres et sur une validation collective par le Conseil d'administration.

### **6. Des moyens concrets pour faire vivre cette dynamique**

L'UPMC devra faire vivre sa feuille de route avec des formats simples, utiles et soutenables : groupes de travail, prises de position, débats, campagnes ponctuelles, contenus éditoriaux ou formats récurrents portés par les membres.

Dans cette logique, un **podcast récurrent** peut être envisagé. Il permettrait de donner directement la parole aux professionnels, de traiter des sujets utiles à partir du terrain et de renforcer la présence publique de l'Union au-delà de ses seuls événements. La note initiale proposait déjà ce podcast comme un moyen concret de faire vivre la nouvelle dynamique.

## 7. Des événements plus lisibles

Les événements restent un levier fort de l'UPMC. Ils font partie de son identité. Mais ils ne peuvent plus, à eux seuls, constituer son modèle.

La programmation doit être plus concentrée :

- **Les Prix de l'UPMC** demeurent le grand rendez-vous annuel structurant ;
- autour de ce temps fort, l'Union peut organiser **deux ou trois autres rendez-vous utiles** maximum par an.

Tous les événements UPMC doivent avoir une utilité professionnelle explicite : mise en réseau, inspiration, visite, débat, formation, partage d'expérience.

Les moments plus librement conviviaux peuvent continuer à exister, dans une formule distincte de type **Amicale de l'UPMC**, afin de préserver ce qui fait aussi l'esprit de l'Union sans brouiller son positionnement principal.

Enfin, une politique plus explicite de responsabilisation des inscriptions devra être mise en place. En cas d'absence non signalée dans les délais prévus, une pénalisation ou une facturation pourra être appliquée, y compris aux membres. Il ne s'agit pas d'une logique punitive, mais d'un signal de sérieux et de respect envers le travail bénévole, les partenaires et les engagements pris.

## 8. Une dynamique interne à réenchanter

Le prochain mandat ne doit pas être vécu comme une réforme froide. Il doit être vécu comme une relance collective.

L'UPMC ne repart pas de zéro. Elle repart d'une histoire, d'un style, d'un capital humain et relationnel qui ont fait sa force. Le défi n'est pas de choisir entre fidélité et transformation. Le défi est de les conjuguer.

Cela suppose :

- de redonner du sens ;
- de mieux partager les rôles ;
- de mieux reconnaître les contributions ;
- de rendre le projet plus lisible ;
- et de permettre à chacun de retrouver une place utile dans une dynamique commune.

Réenchanter l'UPMC ne veut pas dire l'idéaliser. Cela veut dire lui redonner une direction, une respiration, une confiance et une capacité d'entraînement.

## **Conclusion**

Le cap proposé est volontairement simple.

Une UPMC fidèle à ce qui a fait sa force.

Une UPMC plus claire dans son fonctionnement et dans ses priorités.

Une UPMC plus légère dans sa gouvernance, mais plus exigeante dans l'engagement.

Une UPMC qui répartit mieux le travail et redonne une place concrète à chacun.

Une UPMC qui continue à créer du lien, tout en renforçant son utilité professionnelle.

Une UPMC qui parle avec mesure, mais qui sait prendre la parole quand cela compte.

Une UPMC qui prolonge son histoire avec confiance, cohérence et ambition.

Le prochain mandat ne doit pas opposer héritage et changement.

Il doit les mettre en mouvement ensemble.