

Rapport de développement durable 2024



indépendants
& unis

Camille.

CHIFFRES-CLÉS 2024

106 millions €

DE CHIFFRE D'AFFAIRES

22 bureaux

EN RÉGION WALLONIE/BRUXELLES

1000 collaborateurs

+160 000 clients

ACCOMPAGNÉS (STARTERS, EMPLOYEURS, ETC)

38 000 membres

AFFILIÉS AU MOUVEMENT

+107 000 familles

ACCOMPAGNÉES

6 186
TCO₂E

750
PANNEAUX
SOLAIRES

10%
DE LA FLOTTE
ÉLECTRIFIÉE



ENGAGEMENTS CLÉS

Réduction des
émissions de
Scope 1 et 2 de
42% d'ici 2030

Réduction
des émissions
de Scope 3 de
51,6% d'ici 2030

Maintenir un taux de
qualité de gestion
des dossiers de 96%
octroyé par l'AVIQ pour
l'activité Camille

Proposer 50% de
menus végétariens
dès 2026 dans nos
événements internes
et externes

100% d'énergie
produite auto-
consommée dès
2029

Minimum 30%
de femmes dans
les conseils
d'administration
dès 2030



Mot de la direction

Le groupe UCM-Camille, c'est à la fois une organisation patronale interprofessionnelle belge qui représente et défend les intérêts des indépendants et des PME francophones au niveau régional, fédéral et européen, et aussi un groupe de services qui accompagne les entrepreneurs à chaque étape de leur parcours professionnel : sensibilisation, conseil et consultance, guichet d'entreprises, caisse d'assurances sociales, secrétariat social. C'est enfin une caisse d'allocations familiales – Camille – qui prend soin des familles au quotidien.

Depuis 100 ans, le groupe agit avec la conviction que la responsabilité ne se décrète pas, elle se vit. Une de nos missions – soutenir et représenter les indépendants et les PME – s'accompagne naturellement d'une attention constante aux impacts économiques, sociaux et environnementaux de nos choix. Ainsi, nous sensibilisons nos membres et nos clients à ces enjeux. À travers nos services, nos prises de position et nos actions de terrain, nous encourageons les entrepreneurs à conjuguer performance et responsabilité.

Cette démarche de formalisation et de structuration de notre stratégie RSE vient aujourd'hui renforcer cet engagement de longue date, en lui donnant une direction claire et partagée et en accordant une attention supplémentaire à notre propre impact. Ce premier rapport ne marque donc pas

un point de départ, mais une étape : celle d'une organisation qui choisit de structurer ce qu'elle fait déjà et d'amplifier ce qu'elle peut encore mieux faire. Après notre premier bilan carbone réalisé en 2023 sur les données de 2022, nous poursuivons cette dynamique avec une vision plus globale : comprendre nos impacts, fixer des objectifs mesurables et identifier les leviers concrets qui renforceront notre contribution positive. Avec nos 1 000 collaborateurs mobilisés, le groupe UCM-Camille est un organisme vivant, traversé par des initiatives, des convictions et une volonté partagée d'agir avec sens. Ce rapport traduit cet engagement collectif et ouvre la voie à une stratégie RSE structurée, centrée sur les enjeux qui comptent vraiment – pour nos clients, nos collaborateurs et la société dans son en-

semble. Nous tenons à profiter de cet édit pour remercier sincèrement l'ensemble de nos collaborateurs et collaboratrices : leur engagement, leurs idées et leurs actions concrètes rendent cette ambition possible au quotidien.

Ce rapport incarne une continuité et un nouvel élan. Il témoigne d'une conviction simple : notre rôle, chez UCM et Camille, est d'être à la fois exemplaire dans notre fonctionnement interne, moteur pour nos clients et nos affiliés et acteur engagé au service d'une économie responsable et durable. Poursuivons ensemble ce chemin, avec exigence, cohérence et enthousiasme.

Anne-Sophie Snyers
SECRÉTAIRE GÉNÉRALE DU MOUVEMENT
& **Jean-Benoît Le Boulengé**
ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ



Table des matières

05 À PROPOS DE CE RAPPORT	
06 MODÈLE D'AFFAIRES	06 MODÈLE D'AFFAIRES ET CHAÎNE DE VALEUR 08 VALEURS
09 ENJEUX DE DURABILITÉ	
10 ODD PRIORITAIRES	
14 ENGAGEMENT AVEC LES PARTIES PRENANTES	15 RÉSULTATS
16 IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS MATÉRIELS	19 ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ
20 ENVIRONNEMENT	20 CHANGEMENT CLIMATIQUE 26 ÉNERGIE
30 SOCIAL	30 CONDITIONS DE TRAVAIL DES COLLABORATEURS 36 FORMATION
40 GOUVERNANCE	40 CULTURE D'ENTREPRISE 45 ENGAGEMENT POLITIQUE
	48 DÉVELOPPEMENT DU CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE DES CLIENTS
	52 PROTECTION DES DONNÉES ET CYBERSÉCURITÉ
56 GOUVERNANCE EN MATIÈRE DE STRATÉGIE ESG	
58 ANNEXES	58 COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL 59 RÉSUMÉ DES INDICATEURS ESG

À propos de ce rapport

Il s'agit du premier rapport de durabilité du Groupe UCM/Camille. Le groupe n'est pas soumis à la directive européenne sur le reporting de durabilité des entreprises (CSRD) et n'a donc aucune obligation légale de publier ce document. Il choisit pourtant de le faire de manière entièrement volontaire, pour offrir à ses parties prenantes une vision claire et structurée de ses engagements et de ses actions en matière de développement durable.

Le contenu de ce rapport s'inspire du cadre de la CSRD et des référentiels GRI. L'objectif est d'apporter des informations plus transparentes, plus cohérentes et plus faciles à comparer dans le temps. Toutefois, ce rapport est adapté aux particularités du Groupe UCM/Camille et ne doit pas être perçu comme un document respectant complètement l'ensemble des critères imposés par la directive.

Le rapport présente les principales réalisations du Groupe UCM/Camille pour ses 8 enjeux de durabilité pertinents et ses engagements pris pour les prochaines années. Il décrit la démarche au regard des 17 Objectifs de Développement Durable des Nations Unies, avec un focus sur 7 Objectifs de Développement Durable identifiés comme prioritaires pour le groupe.

La préparation de ce document s'est faite avec l'appui d'un cabinet de conseil indépendant, garant de la solidité de la méthode utilisée. Elle s'est appuyée sur les travaux d'un groupe interne réunissant le comité de direction et le chargé de projets de sensibilisation ESG (voir Annexe A).

Le Groupe UCM/Camille prévoit une mise à jour de ce rapport tous les deux ans, pour offrir à ses clients, partenaires et autres parties prenantes une information régulière et accessible sur sa démarche de durabilité.

Périmètre du reporting

Le périmètre de la déclaration de développement durable couvre l'ensemble des activités du Groupe UCM/Camille. Ce rapport de durabilité correspond au périmètre des états financiers.

Ce rapport porte sur l'année 2024, du 1^{er} janvier au 31 décembre. Des informations des années passées ont été ajoutées lorsqu'elles permettent de mieux comprendre les résultats de 2024. En outre, la déclaration de développement durable couvre à la fois la chaîne de valeur en amont et les relations commerciales en aval associées à l'utilisation directe de ses services. Pour plus de détails, voir la section « Modèle d'affaires ».

Informations relatives à des circonstances particulières

HORIZONS TEMPORELS

Les horizons temporels suivent les définitions fournies par la norme CSRD. Le court terme correspond à un an. Le moyen terme couvre deux à cinq ans. Le long terme dépasse cinq ans.

SOURCES D'ESTIMATIONS ET INCERTITUDE DES RÉSULTATS

Lorsque les informations ne sont pas disponibles pour un champ d'application spécifique ou pour des mesures quantitatives liées à sa chaîne de valeur, le Groupe UCM/Camille s'appuie sur des estimations ou des approximations pertinentes. Ces cas sont clairement indiqués dans la section sur les mesures.

MODIFICATIONS OU ERREURS DANS LES RAPPORTS PRÉCÉDENTS

Étant donné qu'il s'agit du premier rapport de durabilité du Groupe UCM/Camille, aucune erreur ou correction n'est à signaler.

Modèle d'affaires et chaîne de valeur

Le Groupe UCM/Camille forme un écosystème au service des entrepreneurs en Belgique francophone et des familles en Wallonie et à Bruxelles. Il réunit une organisation patronale, des services d'accompagnement aux indépendants et PME, ainsi qu'une caisse d'allocations familiales 100 % wallonne et participe à 50 % à la gestion d'une Caisse bruxelloise.

Le cœur de mission d'UCM est la défense et la représentation des indépendants, des titulaires de professions libérales et des dirigeants de PME. UCM Mouvement porte leur voix auprès des pouvoirs publics au niveau local, régional, fédéral et à l'Europe, en intervenant sur les grands dossiers économiques, sociaux et fiscaux qui influencent leurs activités. De même, la sensibilisation des PME aux enjeux actuels fait aussi d'UCM le partenaire privilégié des administrations wallonnes et bruxelloises qui le mandatent pour accompagner les entreprises dans la compréhension de ces évolutions.

UCM accompagne également les PME face aux enjeux contemporains majeurs : facturation électronique, économie circulaire, transition énergétique, transformation digitale, etc. En tant que partenaire privilégié des administrations wallonnes et bruxelloises, UCM est régulièrement mandaté pour sensibiliser les entreprises à ces évolutions réglementaires et sectorielles, et pour les accompagner concrètement dans leur mise en œuvre. Cette mission de terrain permet de traduire les politiques publiques en actions

accessibles et adaptées aux réalités des indépendants et PME.

Autour de ces rôles de représentation et de sensibilisation, UCM développe un modèle d'affaires fondé sur une large gamme de services aux entreprises. Le groupe accompagne les porteurs de projets avant la création de leur activité, notamment via des conseils pour structurer le business plan, le



plan financier et les démarches administratives. Une fois l'entreprise lancée, UCM reste présent à chaque étape de son développement : gestion des obligations sociales et administratives, aide au recrutement, conseil RH, soutien juridique, accompagnement en stratégie, y compris sur les enjeux ESG.

Les clients d'UCM sont principalement des indépendants, des TPE et des PME, actifs dans tous les secteurs. Ils peuvent recourir à des services "à la carte" (consultance RH, audits sociaux, accompagnement juridique, formations) ou à des accompagnements plus structurels comme le secrétariat social et la caisse d'assurances sociales. Ces entités gèrent les salaires et obligations sociales des employeurs d'une part, et le statut social des indépendants d'autre part.

Le groupe promeut également la mise en réseau et le partage d'information économique, sociale et politique. UCM organise de nombreux événements, ateliers et rencontres pour développer le réseau d'affaires des chefs d'entreprise et diffuse des contenus de qualité via son magazine, son blog

politique "UCM décrypte" et ses plateformes en ligne pour les clients.

Camille complète ce modèle d'affaires. Caisse d'allocations familiales 100 % wallonne, Camille gère les droits et versements pour plus de 103 000 familles. Sa mission principale est de payer les allocations familiales au bon montant et au bon moment, ainsi que les primes de naissance, d'adoption et de rentrée scolaire. Camille offre aussi un espace client digital, des webinaires, des conseils pratiques et des événements gratuits qui simplifient les démarches des parents et renforcent la proximité avec les bénéficiaires.

Pour plus de détails, voici une représentation graphique de la chaîne de valeur du Groupe UCM/Camille.

Nos ressources

FINANCIÈRES ET ÉCONOMIQUES

- **Starters** 4,5 millions CA pour les 10 000 starters
- **Employeurs** 50 millions de CA pour 25 000 employeurs
- **Indépendants** 20 millions CA pour 115 000 clients
- **Le Mouvement patronal** 9 millions de CA, 38 000 membres et 50 fédérations professionnelles affiliées
- 1,5 million d'euros de **subsides** pour organiser les événements de sensibilisation à l'entrepreneuriat
- **Familles** 11,8 million d'euros de **subsides** (allocations familiales) pour 103 000 familles
- 300 voitures de société
- 22 bâtiments/bureaux en Wallonie et à Bruxelles et 1 entrepôt de stockage
- Investissement annuel d'1 million d'euros pour l'infrastructure et le matériel informatique

HUMAINES ET INTELLECTUELLES

- 1 000 collaborateurs
- 200 fonctions différentes au sein des entreprises du groupes (conseillers, juristes, fonctions IT, vente, marketing, RH, comptabilité, formateurs)
- 11,5 années d'expérience en moyenne, avec un âge moyen de 43 ans
- Des entités gérées en ASBL
- Les collaborateurs sont en grande partie formés en interne pour des compétences qui ne sont pas apprises à l'école, combinant formations et apprentissage progressif sur le terrain

RELATIONNELLES

- **Mouvement patronal UCM** - collaborations aux niveaux (inter) national, fédéral, régional ou local : les entreprises, les pouvoirs publics, les partenaires sociaux, le monde académique, les médias, les réseaux d'affaires, les partis politiques et des fédérations (inter) professionnelles. Au total, le Mouvement exerce plus de 250 mandats.
- **Les services UCM** - partenariat avec des entreprises comme les banques, la médecine du travail, des entreprises actives dans les ressources humaines, les fiduciaires/comptables. Interactions structurelles avec des institutions publiques comme l'ONSS, l'INASTI, le SPF économie
- **Camille** - partenariat structurel avec la Mutualité chrétienne, le monde assurantiel et participation à l'AVIQ

NATURELLES ET ENVIRONNEMENTALES

- 1 million kWh d'électricité
- 400 000 L de carburant consommés par les voitures de société
- 6 952 tonnes d'émissions de CO₂ en 2022

Notre création de valeur

CAPITAL FINANCIER ET ÉCONOMIQUE

- Plus de 30 % de croissance depuis 5 années
- Perception et distribution de 2,5 milliards d'euros d'argent public par an
- Plus de 165 000 **clients B2B et mouvement**
- 103 000 **familles** accompagnées pour 185 000 enfants
- 1 **entrepreneur** sur 3 (Wallonie et BX) et 1 famille sur 5 (Wallonie) sont affiliés au groupe UCM/Camille

CAPITAL HUMAIN ET INTELLECTUEL

- 7 800 jours de formation
- 7,3/10 de satisfaction globale des collaborateurs
- 80 % de collaboratrices (80 % management, 50 % direction)
- Des collaborateurs dont le sens est d'être le partenaire privilégié d'une famille ou d'une entreprise, dans les domaines administratif, économique et social
- Groupe au sein duquel les valeurs #humain, #ensemble, #audace et #passion constituent le socle du cadre de travail
- Nos administrateurs font partie de nos clients

CAPITAL RELATIONNEL

- 98 % de satisfaction des familles & 70 % de satisfaction des clients
- 98 % de clients fidélisés chaque année
- Plus de 90 % de taux de décrochage téléphonique en 1^{re} ligne
- Lobbying : 360 mesures proposées auprès des politiques pour favoriser l'entrepreneuriat
- 1 événement par jour à destination de l'ensemble des clients du groupe UCM/Camille (formation, réseautage, sensibilisation, etc.)
- Partenariats très forts avec divers acteurs en Wallonie et à Bruxelles

CAPITAL NATUREL ET ENVIRONNEMENTAL

- 750 panneaux solaires
- 20 % d'auto-consommation
- 10 % de la flotte des véhicules composée de 300 véhicules de société est 100 % électrique
- Compartimentage hivernal sur les principaux sites et projets de réduction des espaces de travail pour réduire la consommation énergétique
- Bilan carbone réalisé en 2023 et 2025

1

LES SERVICES UCM



Secrétariat social

pour les employeurs : gestion des rémunérations, conseils, formations et services RH



Guichet d'entreprises

et conseil en création d'entreprise à destination des starters



Caisse d'assurances sociales

à destination des indépendants

2

CAMILLE



Caisse d'allocations familiales

versements des montants mensuels, primes de naissance, primes d'adoption

3

LE MOUVEMENT PATRONAL UCM



Activités de représentation

lobbying, sensibilisation, conseils à destination des fédérations

Valeurs



AUDACE

Sortir de mon quotidien, bousculer les certitudes, exprimer mes idées innovantes et faire d'un risque une opportunité pour construire UCM de demain.



HUMAIN

Je vis notre collaboration dans le respect, l'écoute, la convivialité et l'empathie.



PASSION

Emporté par un rêve « d'entreprise », je m'épanouis dans les projets que je développe au quotidien avec plaisir.



ENSEMBLE

Je participe aux objectifs communs pour vous accompagner dans vos activités et projets de vie.

Enjeux de durabilité

Voici un résumé des différents enjeux identifiés par le Groupe UCM/Camille, répartis selon les trois thèmes :



ENVIRONNEMENT

Changement climatique*

Énergie*

Pollution

Économie circulaire

Déchets



SOCIAL

Conditions de travail des collaborateurs*

Formation des collaborateurs*



GOUVERNANCE

Culture d'entreprise*

Engagement politique*

Développement du contexte socio-économique*

Protection des données et cyber-sécurité*

* Enjeux matériels selon l'analyse de double matérialité.

ODD prioritaires

Les Objectifs de Développement Durable (ODD) définis par l'ONU constituent un cadre commun pour répondre aux grands enjeux de société : climat, énergie, inclusion, emploi, etc. Pour les organisations, ils servent de repère pour mieux comprendre leurs impacts et orienter leurs décisions dans une direction cohérente.

Pour le Groupe UCM/Camille, ils offrent une grille de lecture qui aide à structurer ses engagements et à relier ses actions à des priorités reconnues au niveau international. Leur présence dans ce rapport illustre la volonté du groupe d'inscrire sa démarche dans

une approche responsable et concrète. Dans le cadre de l'analyse de double matérialité (cf. section « analyse de double matérialité »), chaque impact identifié a été rattaché à un ou plusieurs ODD. Pour déterminer ceux qui sont les plus pertinents, le Groupe UCM/

Camille a évalué l'intensité de ses impacts en les classant en trois catégories : faible, important ou très important, qu'ils soient positifs ou négatifs. Lorsqu'un objectif est lié à au moins trois impacts jugés significatifs, il est considéré comme prioritaire. Cette

approche permet d'ancrer la stratégie ESG du groupe dans une vision structurée de ses enjeux et de mettre en avant ceux qui ont le plus de poids.



Compte tenu de cette explication, les 7 Objectifs de Développement Durable prioritaires pour le Groupe UCM/ Camille sont les suivants :



**ODD 3
BONNE SANTÉ
& BIEN-ÊTRE**
vise une société où chacun a accès à un environnement favorisant la santé physique et mentale.

La culture du Groupe UCM/Camille repose sur la bienveillance, des valeurs humaines fortes et une attention réelle au bien-être, et par une charte déontologique. Le groupe agit aussi pour la santé mentale des indépendants. À contrario, les collaborateurs peuvent subir des dommages psychologiques liés à l'agressivité de certains clients.



**ODD 4
ÉDUCATION
DE QUALITÉ**
vise à offrir à tous une éducation de qualité et des formations adaptées aux besoins du marché.

Pour UCM/Camille, cet objectif est central car notre métier repose sur des compétences spécifiques, rarement enseignées dans les parcours scolaires classiques. Nous formons nos équipes aux savoir-faire techniques et relationnels indispensables, tout en développant leur posture professionnelle. Nos formations couvrent les compétences métier, la gestion des plaintes et la prévention du burn-out. Ces dispositifs améliorent la qualité de service et renforcent la maîtrise du métier.



**ODD 8
TRAVAIL DÉCENT
& CROISSANCE
ÉCONOMIQUE** vise à assurer des conditions de travail sûres, équitables, en soutenant une activité économique responsable.

Le groupe accorde une importance réelle au cadre de travail avec des horaires flexibles, du télétravail, une enquête sur la déconnexion et des groupes d'échange internes. Il soutient aussi la croissance économique des entrepreneurs, privilégie les fournisseurs locaux et crée des occasions pour que les professionnels se rencontrent.



ODD 12 CONSOMMATION & PRODUCTION RESPONSABLES

visé à utiliser les ressources de manière plus efficace et à réduire les déchets.

Le groupe sensibilise ses clients à l'utilisation raisonnée du papier, revoit la quantité de goodies et intègre les principes de l'économie circulaire dans ses conseils. Ses propres activités s'appuient encore sur l'usage de ressources non renouvelables et génèrent des déchets de bureaux, ce qui en fait un enjeu prioritaire.



ODD 13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES

appelle à réduire les émissions de gaz à effet de serre et à s'adapter aux impacts du climat.

Les déplacements en voiture constituent une source importante d'émissions pour le groupe (presque 50 % des émissions), ce qui renforce la nécessité d'agir. Le groupe accompagne aussi ses clients dans leurs politiques durables, ce qui amplifie son rôle dans la transition climatique.



ODD 16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES

visé des organisations intègres, transparentes et protectrices des droits.

Le groupe veille à prévenir la corruption, le blanchiment et protège les données grâce à des actions de cybersécurité fortes. Son travail de lobbying soutient de meilleures conditions salariales et sociales, ce qui renforce la confiance et la qualité de ses services.



ODD 17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS

encourage la coopération entre acteurs pour renforcer l'impact collectif.

Le groupe s'appuie sur un vaste réseau de partenaires et de clients pour stimuler l'économie wallonne et bruxelloise. Il favorise aussi les synergies entre entreprises, notamment en rapprochant ses clients et ses fournisseurs lors d'événements dédiés.

En résumé	1 PAS DE PAUVRETÉ	2 FAIM «ZÉRO»	3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE	4 ÉDUCATION DE QUALITÉ	5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES	6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT	7 ÉNERGIE PROPRE ET DURABLE	8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	9 INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE	10 INÉGALITÉS RÉDUITES	11 VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES	12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES	13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES	14 VIE AQUATIQUE	15 VIE TERRESTRE	16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS ÉFFICACES	17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS
Changement climatique	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Énergie	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Pollution	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Économie circulaire	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Déchets	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Conditions de travail des collaborateurs	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Formations des collaborateurs	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Culture d'entreprise	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Engagement politique	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Développement du contexte socio-économique des clients	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Protection des données et cybersécurité	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Enjeux matériels / Enjeux non-matériels ● ODD prioritaires ● ODD non-prioritaires

Engagement avec les parties prenantes

Pour le Groupe UCM/Camille, l'écoute des parties prenantes est un pilier de la démarche de durabilité. La consultation vise à recueillir des points de vue extérieurs au groupe de travail et à comprendre comment les différents publics perçoivent les enjeux identifiés. Elle sert aussi à vérifier si les priorités du groupe en matière de durabilité restent cohérentes avec les attentes des personnes qu'il impacte ou avec lesquelles il collabore.

Le groupe de travail en charge du projet (cf. annexe A) a d'abord dressé la cartographie des parties prenantes du Groupe UCM/Camille. Deux grandes catégories ont ensuite été définies pour adapter les questions à chaque public. D'un côté, les collaborateurs internes ont reçu un questionnaire avec la possibilité d'indiquer s'ils occupaient une fonction d'employé, de cadre ou d'administrateur. De l'autre côté, les parties prenantes externes ont également reçu un questionnaire, en précisant s'ils répondaient en tant que fournisseurs, clients et autres (banques, associations, collectivités, etc.).

Chaque questionnaire commence par une présentation synthétique des enjeux de durabilité. Après chaque description, les répondants indiquent si l'enjeu leur semble clair et complet, avec la possibilité de formuler des remarques ou de proposer des améliorations. Ils évaluent ensuite la pertinence de chaque enjeu pour le Groupe UCM/Camille au regard de leur expérience ou de leurs observations, puis classent les enjeux selon leur

importance. Cette démarche met en lumière les sujets jugés les plus prioritaires par les parties prenantes et rapproche l'analyse théorique de la réalité du terrain.

Au total, 372 réponses ont été collectées et 576 commentaires ont été formulés. Parmi ces commentaires, 491 proviennent des parties prenantes internes et 85 des parties prenantes externes. Ce niveau de participation est particulièrement encourageant pour une

première consultation et illustre l'intérêt réel suscité par la démarche de durabilité.

Outre l'envoi de questionnaires, le Groupe UCM/Camille a également organisé une table ronde avec 9 parties prenantes externes (banque, clients, fournisseurs).

Les retours des participants témoignent de l'impact concret de cette table ronde sur leur vision et leurs pratiques.



COLLABORATION

MOTEUR

INSPIRATION

PARTENARIATS

ENGAGEMENT

RÔLE

MODÈLE

ÉVOLUTION

PRÉCISIONS

PARTAGE

ANALYSE

INSPIRANT

SYNERGIE

ÉNERGIE

EXEMPLARITÉ

Tous les résultats et les points de préoccupations ont été présentés au groupe de travail (cf. Annexe A). Les tableaux ci-contre illustrent les différents résultats issus de la consultation.

Parties prenantes internes

324 réponses

Le tableau ci-dessous indique que les trois enjeux prioritaires pour les parties prenantes internes sont : la formation des collaborateurs, les conditions de travail et la culture d'entreprise.

1	Formation des collaborateurs
2	Conditions de travail des collaborateurs et collaboratrices
3	Culture d'entreprise
4	Protection des données et cyber-sécurité
5	Développement du contexte socio-économique des clients
6	Engagement politique
7	Changement climatique
8	Énergie
9	Pollution
10	Économie circulaire
11	Déchets

Parties prenantes externes

48 réponses

Le tableau ci-dessous indique que les trois enjeux prioritaires pour les parties prenantes externes sont : la formation des collaborateurs, les conditions de travail et la protection des données et cyber-sécurité. Ce dernier est en quatrième position dans le classement des parties prenantes internes.

1	Formation des collaborateurs
2	Conditions de travail des collaborateurs et collaboratrices
3	Protection des données et cyber-sécurité
4	Développement du contexte socio-économique des clients
5	Culture d'entreprise
6	Engagement politique
7	Énergie
8	Changement climatique
9	Pollution
10	Économie circulaire
11	Déchets

Résultats agrégés

Les résultats de la consultation des parties prenantes sont cohérents avec ceux de l'analyse de double matérialité (voir section « Analyse de double matérialité »). Ils montrent que, pour le Groupe UCM/Camille, les enjeux sociétaux et de gouvernance sont perçus comme les plus importants, devant les enjeux environnementaux.

1	Formation des collaborateurs
2	Conditions de travail des collaborateurs et collaboratrices
3	Culture d'entreprise
4	Protection des données et cyber-sécurité
5	Développement du contexte socio-économique des clients
6	Engagement politique
7	Changement climatique
8	Énergie
9	Pollution
10	Économie circulaire
11	Déchets

Plus précisément, quatre sujets ressortent comme majeurs pour les parties prenantes internes et externes : la formation, les conditions de travail, la culture d'entreprise et la protection des données et cyber-sécurité. Ces mêmes enjeux ont également été identifiés comme prioritaires dans l'analyse de double matérialité. Ils feront donc l'objet d'un suivi et d'un reporting structuré dans les prochaines années.

?

1^{ère} CONSULTATION

↺

372 RÉPONSES

!

576 COMMENTAIRES

👤

491 PARTIES PRENANTES INTERNES

👤

85 PARTIES PRENANTES EXTERNES

Impacts, risques et opportunités matériels

Analyse de double matérialité

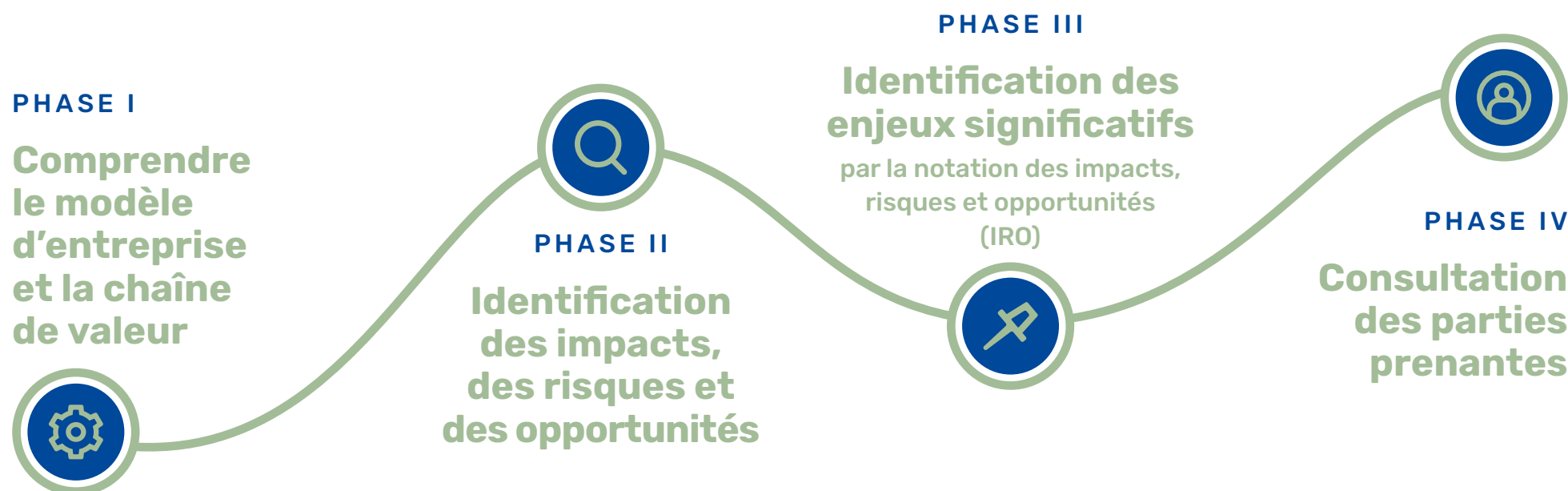
En 2024, le Groupe UCM/Camille a réalisé pour la première fois une analyse de double matérialité. Cette démarche est attendue des entreprises concernées par la directive CSRD, car elle permet d'identifier les enjeux prioritaires à traiter et à communiquer dans un rapport.

L'analyse repose sur trois angles complémentaires. D'une part, l'analyse de matérialité financière examine dans quelle mesure les enjeux environnementaux, sociaux et de

gouvernance peuvent influencer la performance économique de l'entreprise. D'autre part, l'analyse de matérialité d'impact étudie les effets des activités du groupe sur son

environnement au sens large. Enfin, les retours des parties prenantes permettent de mesurer l'importance perçue de chaque enjeu par ceux qui interagissent avec l'en-

treprise (cf. section engagement avec les parties prenantes).



PHASE I

Comprendre le modèle d'entreprise et la chaîne de valeur

La première étape est l'identification et l'évaluation des impacts, risques et opportunités significatifs pour le Groupe UCM/Camille. Il s'agit de cartographier le modèle d'entreprise et sa chaîne de valeur. Cet exercice permet de définir le champ d'application de la double évaluation de la matérialité. Pour plus de détails, voir la section « Modèle d'affaires ».

PHASE II

Identification des impacts, des risques et des opportunités

Cette étape a été réalisée en deux phases : d'abord l'identification des impacts ESG (matérialité d'impact), puis l'analyse des risques et des opportunités en lien avec la performance financière (matérialité financière). Un impact est la conséquence des activités de l'entreprise sur l'environnement et la société. Un risque est une menace pour ses résultats financiers, tandis qu'une opportunité est un levier de création de valeur.

Pour plus de détails sur les impacts, risques et opportunités, veuillez consulter les sections dédiées à chaque enjeu.

MATÉRIALITÉ DE L'IMPACT

Les impacts du Groupe UCM/Camille ont été identifiés lors d'un atelier qui a rassemblé le groupe de travail (voir annexe A).

Plus de 300 impacts, issus des référentiels CSRD et ESRS, ont été passés en revue. Pour chacun, les participants ont répondu à la question : « Cet impact découle-t-il de nos activités ? », puis précisé s'il concernait les opérations internes ou la chaîne de valeur, et s'il était réel ou potentiel.

Chaque impact étant associé à un thème de développement durable, l'exercice a permis de définir les enjeux prioritaires du groupe. Une discussion plénière a ensuite validé et consolidé les résultats.

MATÉRIALITÉ FINANCIÈRE

Le groupe de travail a travaillé sur l'identification des risques et opportunités financiers liés aux activités de l'entreprise. L'objectif était de repérer, pour chaque impact ou enjeu de durabilité, les éléments qui peuvent représenter une menace ou, au contraire, un levier pour la performance financière.

Une discussion plénière a ensuite permis de revoir et de valider l'ensemble des risques et opportunités identifiés collectivement.



PHASE III

Identification des enjeux significatifs par la notation des impacts, risques et opportunités (IRO)

Une fois l'ensemble des enjeux recensés, l'étape suivante a consisté à déterminer lesquels devaient être considérés comme « matériels », c'est-à-dire les plus significatifs pour le Groupe UCM/Camille. Pour cela, le groupe s'est appuyé sur les critères définis par la CSRD. Ces critères portent pour les impacts sur la portée, l'ampleur, la possibilité de remédiation et la probabilité d'occurrence. Pour les risques et les opportunités, les critères retenus sont la probabilité et l'importance des effets financiers. Le tableau ci-contre décrit le mode de notation appliqué à chaque impact, risque et opportunité.

En l'absence d'échelle d'évaluation fixée par la CSRD, les standards des Nations Unies (UNGP) et du COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) sont adoptés respectivement pour les impacts et les risques/opportunités.

	IMPACT POSITIF		IMPACT NÉGATIF	
	RÉEL	POTENTIEL	RÉEL	POTENTIEL
PORTÉE Combien de personnes sont susceptibles d'être affectées ?	×	×	×	×
ÉCHELLE Quelle sera la gravité/le bénéfice de la matérialisation de l'impact ?	×	×	×	×
REMÉDIABILITÉ La victime peut-elle être rétablie dans un poste équivalent à celui qu'elle occupait avant ?			×	×
PROBABILITÉ Quelle est la probabilité que le risque se matérialise ?		×		×

Toutes les évaluations d'impact sur les aspects environnementaux et humains ont été réalisées par le groupe de travail (voir Annexe A). Après avoir évalué tous les impacts, les enjeux ont donc pu être placés sur les axes de la matrice de matérialité.

PHASE IV

Consultation des parties prenantes

La consultation des parties prenantes (cf. section : engagement avec les parties prenantes) a permis de donner une troisième dimension, celle de la taille de l'enjeu (cf. section : résultats de l'analyse de double matérialité).

Résultats de l'analyse de double matérialité

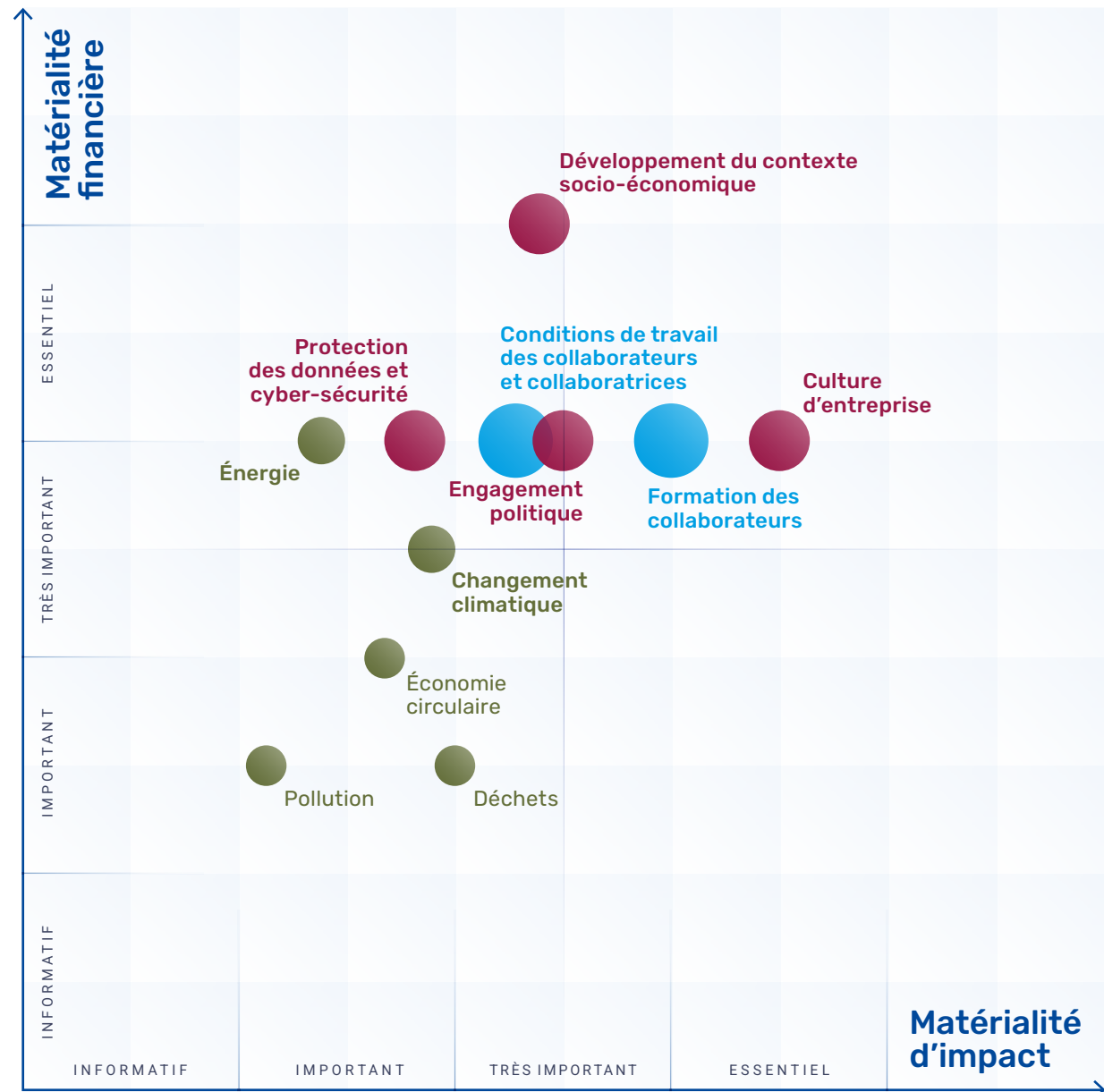
Voici les résultats de l'analyse de double matérialité.

Les bulles bleues représentent les enjeux sociaux, les bulles vertes les enjeux environnementaux et les bulles roses les enjeux de gouvernance. D'après les résultats de l'analyse de double matérialité, les enjeux matériels sont ceux situés au-dessus des deux axes. La taille de chaque bulle reflète l'importance que les parties prenantes accordent à ces enjeux.

Ainsi, les enjeux matériels du Groupe UCM/Camille sont ceux ayant obtenu un score supérieur à 2,5 de matérialité d'impact et/ou de matérialité financière. Ainsi, les 8 enjeux matériels sont les suivants :

- **Changement climatique**
- **Énergie**
- **Conditions de travail des collaborateurs et collaboratrices**
- **Formation des collaborateurs**
- **Culture d'entreprise**
- **Engagement politique**
- **Développement du contexte socio-économique**
- **Protection des données et cyber-sécurité**

Selon les règles de la CSRD, ce sont donc ces 8 enjeux qui doivent faire l'objet d'une divulgation. Cette divulgation fera l'objet des prochaines sections.



Changement climatique

Le bilan carbone du Groupe UCM-Camille s'élève à 6 186 tonnes de CO₂e en 2024, réparties entre émissions directes d'énergie (20 %), indirectes (4 %), et autres (76 %).

Le défi est de faire diminuer les émissions là où l'impact sera réel. La majorité de celles-ci provient des déplacements des collaborateurs et des clients. Faire évoluer les habitudes de mobilité est primordial, d'autant que les espaces de travail ne sont pas toujours bien desservis par les transports en commun. Le groupe imprime encore environ 8,6 millions de pages chaque année malgré une digitalisation croissante de ses activités. Limiter ces impressions est un enjeu important tout en tenant compte de l'impact de la digitalisation et de la croissance de l'usage de l'IA sur ces émissions.

Chiffres clés 2024

6 186 tCO₂e émises

6,63 tCO₂e par ETP

13 MESURES RELATIVES
À LA LUTTE CONTRE
LES CHANGEMENTS
CLIMATIQUES



15 VIE
TERRESTRE



Impacts, risques et opportunités liés au changement climatique

ACTIVITÉS PROPRES

IMPACTS NÉGATIFS RÉELS

Destruction de puits de carbone naturels / déforestation

Les 8,6 millions d'impressions réalisées chaque année par UCM/Camille entraînent une consommation massive de papier qui contribue à la déforestation mondiale.

Émissions de méthane

Le service de catering proposé quotidiennement par UCM/Camille, comprenant des repas complets avec viande et poisson, génère des émissions importantes de méthane.

Émissions de protoxyde d'azote

Le service de catering proposé quotidiennement par UCM/Camille, comprenant des repas complets avec viande et poisson, génère des émissions de protoxyde d'azote.

Émissions de gaz à effet de serre

L'ensemble des activités quotidiennes du Groupe UCM/Camille génère des émissions de gaz à effet de serre, dont le détail figure dans le bilan carbone.

CHAÎNE DE VALEUR

IMPACTS POSITIFS RÉEL

Émissions évitées par les produits et services

Les services de sensibilisation accompagnent les entrepreneurs sur des thématiques telles que l'économie circulaire et la transition énergétique et mènent des actions de lobbying pour des politiques durables, permettant d'éviter des émissions.

OPPORTUNITÉS

- Orienter les services du groupe vers le développement durable répond à une demande croissante du marché. Cela permet d'augmenter les activités d'UCM/Camille et pérenniser l'activité des clients UCM.
- Une stratégie RSE solide renforce la crédibilité d'UCM/Camille sur les marchés publics. Elle valorise également une image responsable auprès de toutes les parties prenantes.
- Le recours accru à la visioconférence diminue les coûts liés aux déplacements professionnels.
- L'électrification de la flotte de véhicules permet de réduire les coûts d'achat de carburant.
- Implanter des bâtiments près des lieux de travail ou des gares réduit les coûts de déplacement du personnel d'UCM/Camille.
- Réduire la consommation de papier et le nombre de documents produits diminue les coûts d'UCM/Camille.

RISQUES

- Le climat influence l'activité économique des clients UCM (emploi, revenus des indépendants). Le changement climatique peut perturber l'activité économique de nos clients plus vulnérables et de facto, impacter nos services.
- Certains bâtiments d'UCM/Camille sont situés en zones inondables et risquent d'être impactés en cas d'événement climatique.
- Les vagues de chaleur réduisent la productivité des équipes d'UCM/Camille.
- Les pics de chaleur nécessitent l'installation de climatiseurs dans les bureaux, augmentant les coûts d'UCM/Camille.
- La hausse du prix de l'essence augmente directement les coûts des véhicules thermiques et des chaudières à gaz ou mazout d'UCM/Camille.
- La digitalisation pour réduire la consommation de papier entraîne des coûts supplémentaires de stockage de données pour UCM/Camille.

Politique

Le Groupe UCM-Camille s'engage à réduire son impact environnemental en adoptant des pratiques durables au sein de l'entreprise. Cela inclut la réduction de sa consommation d'énergie, la gestion optimisée des ressources et la promotion de la transition énergétique auprès de ses parties prenantes. L'objectif est de contribuer à la lutte contre le changement climatique en soutenant les entreprises, les indépendants et les familles dans leur propre démarche de durabilité.

en soutenant avant tout l'équilibre de vie de nos équipes.

La transition de notre flotte automobile se poursuit avec conviction. En 2024, 24 véhicules ont été remplacés par des modèles électriques. Notre cap reste fixé : un parc entièrement électrique d'ici 2028.

Parallèlement, nous encourageons davantage de réunions à distance pour limiter les déplacements entre nos sites et réduire les trajets clients. Aujourd'hui, environ 60 % des réunions externes se déroulent en virtuel, une proportion que nous souhaitons encore améliorer.

Cette logique de réduction s'étend aussi à nos communications. Le Groupe privilégie

les échanges électroniques et renforce l'utilisation d'outils digitaux pour limiter l'envoi de courriers papier. Si 8,6 millions de pages ont encore été envoyées en 2024, la tendance est clairement à la baisse et nous poursuivrons cette réduction.

Nos achats reflètent également cette démarche responsable. Nous nous tournons en priorité vers nos clients wallons et bruxellois pour soutenir les produits locaux et réduire notre empreinte liée au transport.

Le matériel informatique fait l'objet d'une attention particulière. Nous conservons nos ordinateurs environ cinq ans avant de les reconditionner entièrement. Le collaborateur peut récupérer son matériel lorsque celui-ci

est entièrement amorti, tandis que le reliquat part vers des écoles ou des ASBL locales.

Enfin, UCM-Camille dispose de l'agrégation « guichet de la durabilité ». Cette expertise nous permet d'accompagner nos clients à travers des actions de sensibilisation, des formations et des accompagnements ciblés sur ces enjeux climatiques.

LE DÉPARTEMENT « SENSIBILISATION »

Le Département « Sensibilisation » d'UCM/Camille existe depuis plus de vingt-cinq ans. Il a vu le jour en 1997, avec une première mission centrée sur la législation liée aux emballages. À l'époque, un seul conseiller portait ce nouveau service. Deux ans plus tard, l'introduction du permis environnement élargit ses missions et renforce son rôle auprès des entrepreneurs.

Au fil du temps, le département s'est développé. En 2010, il intègre une nouvelle dimension : l'énergie.

Aujourd'hui, le Département « Sensibilisation » comprend plusieurs axes. Un axe tourné vers la durabilité, avec un développement différent pour chaque région. À Bruxelles, l'énergie reste le thème principal. En Wallonie, le spectre est plus large : respect des législations environnementales, économie circulaire, diagnostic bas carbone, énergie, sensibilisation et premiers pas en stratégie ESG grâce au soutien de différents pouvoirs subsidiaires. Nos conseillers ESG aident ainsi les entreprises à structurer leurs premiers gestes autour de l'ESG.

Actions

Actions en 2024

Nos actions climatiques de 2024 s'appuient sur un diagnostic précis : notre premier bilan carbone, réalisé en 2023 sur les émissions de 2022. Les déplacements représentaient à eux seuls 47 % de notre empreinte totale. Fort de ce résultat, nous avons orienté nos priorités d'action vers la mobilité et la réduction de nos déplacements.

Le leasing vélo illustre cette dynamique. Grâce au plan cafétéria, 43 collaborateurs ont opté pour ce mode de déplacement en 2024. Le télétravail, organisé à raison de deux jours par semaine, contribue également à réduire les émissions liées aux trajets tout



Le département ne se limite pas à l'« Environnement » au sens large. Un autre axe consiste à s'engager aussi en faveur de l'égalité des chances et de l'entrepreneuriat féminin grâce au réseau Diane. Ce réseau rassemble 3 500 femmes en Wallonie et à Bruxelles et propose environ quarante activités par an. Les thématiques abordées portent sur le développement personnel, la négociation, le financement, le digital et le networking. D'autres activités/axes sont également développés par le département : transmission d'entreprises, sensibilisation à la facturation électronique, aux marchés publics, bien-être mental des indépendants...

Pour l'ensemble de ces axes, le service organise environ 120 activités par an : webinaires, capsules vidéo, sessions d'information et ateliers.

En 2024, le département a lancé son premier baromètre de la durabilité, en partenariat avec CBC. L'étude montre que les entrepreneurs sont motivés mais manquent souvent d'un point de départ clair/un point d'information centralisé. Un deuxième baromètre est prévu en 2025.

En 2025, il est prévu le lancement du « Guichet de la durabilité », en réponse à la demande de point d'information centralisé. Ce guichet sert de porte d'entrée et facilite l'orientation vers les bonnes ressources. Tous les conseillers, qu'ils soient spécialisés en énergie, en environnement ou en stratégie ESG, sont à l'écoute de toute question liée à la durabilité. Pour mener l'ensemble des actions de tous les axes, le dé-



partement compte une équipe de vingt personnes.

Actions futures

Le Groupe UCM/Camille prépare plusieurs actions pour renforcer son engagement environnemental dans les prochaines années. Nos priorités portent sur les déplacements et l'utilisation de produits plus responsables.

La transition de notre flotte automobile se poursuit avec un objectif clair : atteindre 100 % de véhicules électriques d'ici 2029. Cette transformation sera progressive, avec 73 véhicules qui passeront à l'électrique

en 2025, suivis de 21 en 2026, 89 en 2027, 91 en 2028 et 31 en 2029. Notre politique d'achat favorise systématiquement les véhicules les moins émetteurs, tout en restant attentifs aux coûts et aux attentes des équipes.

Pour accompagner cette évolution, nous déployons des bornes de recharge sur nos sites. Dès 2025, 6 bornes seront installées à Liège, tandis que Wierde accueillera 52 bornes supplémentaires qui s'ajouteront aux 12 déjà en place, accessibles au grand public. D'autres bornes suivront à Charleroi en 2026.

Un budget mobilité sera introduit en 2026

pour environ 30 % du personnel, favorisant les déplacements moins émetteurs. Parallèlement, une formation à l'éco-conduite sera proposée au personnel disposant d'un véhicule de fonction. Nous encourageons également les alternatives aux déplacements physiques et l'accessibilité en mobilité douce deviendra un critère déterminant dans le choix de nos futurs bureaux.

Cette approche s'étendra à tous nos événements, qu'ils soient internes ou externes. Nous encouragerons systématiquement la mobilité douce et les alternatives durables afin de limiter l'impact environnemental des déplacements des participants.

Un nouveau bilan carbone sera réalisé en 2025 sur les données de 2024. Sur cette base, nous nous engageons dans une trajectoire alignée avec un réchauffement limité à 1,5 °C :

Réduire de 42 % en absolu nos émissions du scope 1 d'ici 2030 par rapport au niveau de 2024 (100 % d'ici 2050)

Réduire de 42 % en absolu nos émissions du scope 2 d'ici 2030 par rapport au niveau de 2024 (100 % d'ici 2050)

Réduction relative (vis-à-vis d'une croissance annuelle de 3 %) de 51,6 % d'ici 2030 par rapport au niveau de 2024 (100 % d'ici 2050)



Nous voulons également mettre en place une politique d'achat responsable dès 2026, qui intégrera des critères environnementaux notamment pour le choix du mobilier et des produits d'entretien. Cette démarche structurée visera à favoriser les fournisseurs engagés dans la décarbonation, prolonger la durée de vie de nos biens et privilégier les matériaux recyclés. Nos principaux fournisseurs seront également sollicités pour nous transmettre des données physiques, plus précises que les seules données monétaires.

Concernant la restauration, nous demandons à nos fournisseurs d'intégrer au moins 50 % d'options végétariennes dans leurs menus et définirons une politique spécifique pour nos événements.

Nous allons également analyser notre consommation de papier et mesurer l'impact carbone réel entre impression-envoi postal et digitalisation-stockage numérique. Cette analyse servira à sensibiliser nos équipes et encourager nos clients à utiliser davantage nos outils en ligne.

L'année 2026 marquera aussi le lancement d'un plan d'action dédié au green IT pour rendre notre infrastructure numérique plus sobre et réduire l'empreinte environnementale de nos activités digitales.

Au-delà de ces actions structurées, nous voulons mobiliser davantage nos collaborateurs, sur les thématiques environnementales comme sur les dimensions sociales et de gouvernance. C'est cette mobilisation collective qui donne vie à notre stratégie et qui transforme les intentions en actions concrètes.

Bilan carbone

Pour mesurer notre impact climatique et définir une stratégie de réduction cohérente, le Groupe UCM/Camille a réalisé un bilan carbone complet. Celui-ci recense l'ensemble de nos émissions de gaz à effet de serre, exprimées en tonnes équivalent CO₂ (tCO₂e), selon les trois périmètres définis par les standards internationaux.

Nos émissions directes (scope 1) s'élèvent à 1 237,2 tCO₂e, nos émissions indirectes liées à l'énergie (scope 2) à 247,44 tCO₂e, et nos autres émissions indirectes (scope 3) à 4 701,36 tCO₂e. Ce dernier périmètre, qui couvre l'ensemble de notre chaîne de valeur en amont comme en aval, constitue la part la plus importante de notre empreinte carbone.

Au total, nos émissions s'élèvent à 6 186 tCO₂e, avec une incertitude d'estimation de 8 %, soit environ 477 tCO₂e. Cela signifie que nos émissions totales se situent entre 5 708 et 6 663 tCO₂e. Cette marge s'explique notamment par le fait que 38 % de nos émissions sont calculées sur base de données monétaires, en l'absence de données physiques plus précises.

Rapportées au nombre d'équivalents temps plein, nos émissions représentent une intensité carbone de 6,6 tCO₂e par collaborateur. Géographiquement, les trois premiers sites contributeurs sont Wierde (notre siège social), Liège et Charleroi. En termes de sources, les véhicules de société diesel constituent notre première catégorie d'émissions (7 %), suivis par les déplacements domicile travail (4 %) et le télétravail (4 %).

Ce chiffre constitue notre point de départ. Un nouveau bilan carbone sera réalisé en 2026 sur les données de 2025, afin d'affiner notre compréhension et de mesurer nos progrès. Sur cette base, nous nous engageons dans une trajectoire alignée avec un réchauffement limité à 1,5 °C : réduire de 50 % nos émissions du scope 1 d'ici 2030, et de 42 % celles des scopes 2 et 3.

Cibles et indicateurs

INDICATEUR	UNITÉ	2024	CIBLE
Émissions directes CO ₂ e - Scope 1	tCO ₂ e	1.237,2	-42 % en 2030 -100 % en 2050
Émissions CO ₂ e indirectes liées à l'énergie - Scope 2	tCO ₂ e	247,44	-42 % en 2030 -100 % en 2050
Autres émissions indirectes de CO ₂ e (en amont et aval de la chaîne de valeur) - Scope 3	tCO ₂ e	4.701,36	-51,6 % en 2030 -100 % en 2050 (vis-à-vis d'une croissance annuelle de 3 %)
Émissions totales de CO ₂ e (Scope 1,2,3)	tCO ₂ e	6.186	
Intensité carbone (Scopes 1,2,3) par ETP	tCO ₂ e /ETP	6,63	
Part de la flotte électrifiée	%	8	100 % en 2029
Nombre de pages imprimées (total)	Nombre	10.842.282	
Nombre de pages imprimées : en interne	Nombre	2.242.282	-5 % / an en 2026
Nombre de pages imprimées : en externe	Nombre	8.600.000	-5 % / an en 2026
Part de papier certifié : en interne	%	100	Maintenir 100 %
Part de papier certifié : en externe	%	100	Maintenir 100 %
Part de menus végétariens dans les événements organisés (en interne et à l'externe)	%	15	50 % en 2026
Part d'achats locaux (30 km) dans les événements organisés (en interne et à l'externe)	%	N/D	+10 % en 2030

Énergie

L'énergie constitue un enjeu majeur pour le Groupe UCM-Camille, dont la consommation annuelle a atteint 1 500 000 kWh en 2024, répartie sur 18 bâtiments.

Le principal défi est de mener des actions concrètes qui réduisent à la fois l'empreinte environnementale et la facture énergétique, dans un contexte de forte volatilité des prix et de transition vers une économie bas carbone. L'objectif est de renforcer la durabilité financière et la résilience du Groupe, tout en améliorant le confort et le bien-être quotidien des collaborateurs sur l'ensemble des sites.

Chiffres clés 2024

1 514 600

kWh consommés

100 % de l'énergie
produite est auto-consommée

500

panneaux solaires

7 ÉNERGIE PROPRE
ET D'UN COÛT
ABORDABLE



13 MESURES RELATIVES
À LA LUTTE CONTRE
LES CHANGEMENTS
CLIMATIQUES



Impacts, risques et opportunités liés à l'énergie

ACTIVITÉS PROPRES

IMPACTS POSITIFS RÉELS

Contribution à l'électrification de la mobilité / transport

Des bornes de recharge électrique sont installées chez les employés disposant d'un véhicule de société et d'autres sur nos parkings sont accessibles au public.

Elles contribuent ainsi à l'électrification des transports.

Production d'énergie renouvelable

UCM/Camille produit de l'énergie renouvelable grâce à ses panneaux photovoltaïques.

Contribution à la transition énergétique

Des webinaires et services d'accompagnement sont proposés via le guichet de durabilité. Ils soutiennent la transition énergétique des membres d'UCM/Camille.

OPPORTUNITÉS

- La diminution du nombre d'implantations engendre une baisse de la consommation d'énergie. Les espaces libérés peuvent être loués, générant ainsi de nouveaux revenus pour UCM/Camille.
- Les rénovations des bâtiments réduisent la consommation d'énergie, diminuent les coûts et améliorent la performance financière.
- L'investissement dans des panneaux photovoltaïques permet de produire de l'électricité sur site. Cela réduit les achats au réseau et diminue les coûts énergétiques d'UCM/Camille.
- Le développement de communautés d'énergie offre un accès à une électricité locale et partagée, réduisant la facture énergétique et renforçant l'autonomie des sites.
- L'achat d'outils moins énergivores et l'adoption de pratiques de sobriété énergétique réduisent les coûts d'exploitation et limitent l'empreinte carbone.

RISQUES

- La forte hausse des prix de l'énergie représente un impact financier significatif pour le groupe.
- Une coupure d'énergie constitue un risque majeur, car l'activité d'UCM/Camille dépend d'un approvisionnement électrique continu.

Politique

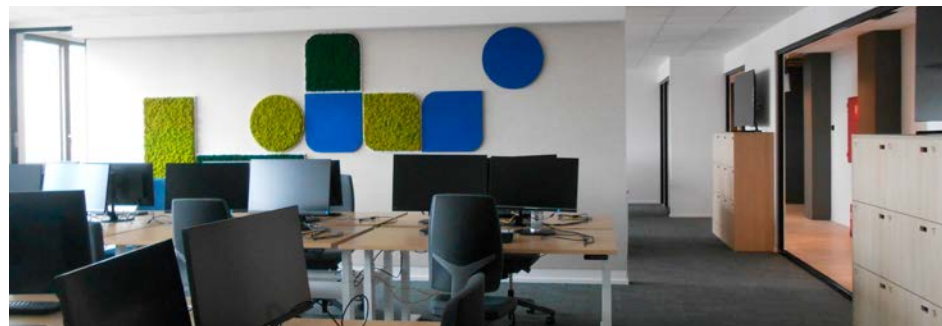
Le groupe UCM/Camille cherche à réduire la consommation énergétique de ses bâtiments en améliorant leur efficacité énergétique et en explorant l'utilisation d'énergies renouvelables. Cette approche vise à limiter l'empreinte carbone des infrastructures.

Actions

Actions en 2024

Le Groupe UCM/Camille a lancé un vaste programme de rénovation de ses bâtiments, appelé le plan Wauuw. L'objectif est simple : réduire de 30 % la surface réellement utilisée et, par conséquent, diminuer la consommation énergétique. Une étude d'occupation menée par une entreprise spécialisée a révélé que certains espaces sont très peu exploités. Le vendredi, par exemple, moins de la moitié des postes de travail sont occupés.

Sur base de ces résultats, le groupe a choisi de réaménager ses bureaux. Les espaces deviennent plus flexibles, avec des postes partagés et davantage de zones de rencontre. En 2024, plus de 1 200 m² ont été rénovés. Les travaux ont porté sur la réorganisation des espaces et le remplacement de certains châssis.





L'étude a aussi permis de mettre en place une nouvelle habitude en hiver : le compartimentage de certains bâtiments le vendredi. Les équipes sont invitées à se regrouper dans une même zone afin de fermer une partie des locaux. Les zones inoccupées ne sont alors ni chauffées, ni éclairées, ni climatisées. Cette organisation permet d'économiser environ 5 % d'énergie sur la période octobre-mars.

Le groupe souhaite également abaisser la température moyenne des bureaux à 19 °C lorsque les conditions le permettent, notamment dans les espaces bien isolés.

Enfin, UCM/Camille a entamé un plan en trois phases (voir section suivante pour les deux autres phases) pour produire la moitié de sa consommation énergétique annuelle. La première étape est déjà en place : 500 panneaux solaires ont été installés. Cette production permet d'éviter environ 265 tonnes de CO₂ par an.



Actions futures

Le Groupe UCM/Camille poursuivra ses efforts pour réduire l'impact énergétique de ses bâtiments. Le plan de rénovation des espaces de travail se prolongera dans les prochaines années.

Fin 2025 et jusqu'en 2030, un outil de gestion globale des bâtiments sera mis en place. Il s'agira d'un système de type Building Management System et Energy Management System. Cet outil aidera à mieux mesurer et mieux piloter la consommation d'énergie. Il servira, par exemple, à gérer le

compartimentage, la température moyenne des bureaux ou l'activation de la climatisation. Des capteurs de présence permettront aussi d'automatiser certaines fonctions. Ce type de système sera installé au fur et à mesure des rénovations.

Le plan de rénovation des espaces de travail, la réduction du nombre de m² occupés et les travaux sur les bâtiments se poursuivront en 2026. Le groupe prévoit de refaire la toiture et l'isolation du bâtiment Wierde 1 en 2026-2027. D'ici 2026-2027, nous rénoverons trois étages à Liège, remplacerons nos systèmes de chauffage à Wierde et Liège,

et réaliserons un audit énergétique complet de l'ensemble de nos bâtiments.

UCM/Camille continuera aussi son plan en trois phases pour produire 50 % de sa consommation énergétique annuelle. En 2026, la deuxième phase consistera à doubler la capacité avec 500 panneaux solaires supplémentaires. En 2028, la troisième phase ajoutera des batteries de stockage afin de conserver l'énergie produite et de mieux l'utiliser.

À partir de 2025, le groupe suivra de manière plus précise la consommation énergé-

tique de chacun de ses 18 bâtiments. Des horaires seront mis en place pour certaines installations, comme la climatisation, pour éviter un fonctionnement inutile en dehors des périodes d'occupation.

Pour réduire notre consommation d'eau de 10 % d'ici 2029 (par rapport à 2024), nous mettrons en place un suivi des consommations dès 2026, installerons des citernes de récupération d'eau de pluie entre 2026 et 2029, et investirons dans la réparation et l'entretien des sanitaires sur la même période.

Cibles et indicateurs

INDICATEUR	UNITÉ	2024	CIBLE	HYPOTHÈSE DE CALCULS/REMARQUES
Énergie totale consommée, électricité	kWh	1.580.600	-10 % (consommation hors voiture électrique) en 2030	Charleroi est exclu.
Énergie totale consommée, gaz naturel	kWh	837.807	-10 % en 2030	
Eau consommée	m³	2.392	-10 % en 2029	Evère, Louvain La neuve, Arlon, Mons et Tournai sont exclus.
Quantité d'énergie renouvelable produite	kWh	66.000	500.000 kWh/an en 2028	
Part de l'énergie produite consommée directement	%	80	100 % en 2029	

Conditions de travail des collaborateurs et collaboratrices

Le moteur du Groupe UCM-Camille, ce sont ses 1 000 collaborateurs ! Leur bien-être, leur épanouissement, la valorisation de leurs compétences ainsi que leur formation et des perspectives d'évolution sont essentiels pour garantir leur fidélité, la qualité des services, la performance des outils et leur proximité avec les clients.

Dans un contexte concurrentiel fort, notamment à Bruxelles et face aux acteurs néerlandophones, miser sur des conditions de travail attractives et compétitives est essentiel de même que promouvoir les valeurs humaines du Groupe qui donnent du sens au travail à toutes les générations présentes au sein de celui-ci.

Chiffres clés 2024

100 % du personnel a reçu un entretien de collaboration

7,31 de taux de satisfaction global du personnel suite à l'enquête Bien-Vivre

57 % des cadres sont des femmes (direction et managers)

3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE



4 ÉDUCATION DE QUALITÉ



5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES



8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE



Impacts, risques et opportunités liés aux conditions de travail des collaborateurs et collaboratrices

ACTIVITÉS PROPRES

IMPACTS POSITIFS RÉELS

Accès / maintien à l'emploi des personnes ayant un contexte familial complexe

UCM/Camille cultive une approche flexible et humaine. Par exemple, en cas de difficulté particulière, les employés peuvent bénéficier d'une avance sur salaire, ou le maintien temporaire du véhicule de société peut également être négocié en cas de fin de collaboration.

Accès à l'organisation flexible du travail

Les horaires variables et le télétravail flexible font partie intégrante de la culture d'entreprise.

Réduction des inégalités de genre

Une analyse menée avec des experts révèle que la majorité des cadres sont des femmes. Les femmes cadres bénéficient toutefois d'une égalité salariale à poste équivalent. Pour les autres postes, 75 % du personnel sont des femmes. Le groupe UCM/Camille a la volonté de progresser sur cet enjeu.

Prévention des maladies professionnelles

Des formations de prévention sont proposées et le mobilier est adapté : chaises ergonomiques, tables ajustables.

Renforcement des connaissances liées à la santé mentale

Des formations sur la santé mentale sont organisées pour prévenir l'absentéisme lié au burn-out.

Respect du droit à la déconnexion

L'enquête « bien vivre » a examiné la question de la déconnexion. Résultat : le droit à la déconnexion n'apparaît pas comme une revendication au sein d'UCM/Camille.

Employabilité et accès à l'emploi pour les personnes handicapées / Contribution à la réduction du chômage

Lorsque nécessaire, les infrastructures sont adaptées pour que les personnes en situation de handicap ne soient pas pénalisées dans leur accès à l'emploi.

ACTIVITÉS PROPRES

IMPACTS NÉGATIFS RÉELS

Stress ponctuel / stress chronique / Syndrome d'épuisement professionnel / Burnout / Développement de troubles psychologiques

Certains cas de burn-out sont malheureusement constatés parmi le personnel d'UCM/Camille.

Troubles musculosquelettiques (TMS)

Des cas de troubles musculosquelettiques existent au sein du personnel.

Perte de motivation / frustration et insatisfaction professionnelle

Des plaintes émergent concernant les conditions salariales par rapport aux concurrents, générant de la frustration chez certains employés.

IMPACTS NÉGATIFS POTENTIELS

Difficultés à gérer les responsabilités personnelles / Isolement social et affectif / conflits familiaux

Le risque de difficultés à gérer les responsabilités personnelles, d'isolement social ou de conflits familiaux existe dans toute entreprise de service. Toutefois, l'enquête interne a montré des résultats positifs sur cet aspect chez UCM/Camille.

Dommages psychologiques causés par une exposition aux agressions verbales

Les remarques et plaintes des clients peuvent causer des dommages psychologiques au personnel. UCM/Camille travaille sur cette problématique en proposant des formations adaptées.

Stress et anxiété causés par les tensions relationnelles et conflits interpersonnels

Des tensions relationnelles et conflits interpersonnels peuvent malheureusement survenir. Des procédures sont mises en place pour gérer ces situations.

OPPORTUNITÉS

- L'horaire variable et la possibilité de télétravailler renforcent l'attractivité d'UCM/Camille. Ces mesures améliorent la qualité de vie des collaborateurs et favorisent leur engagement sur le long terme.

RISQUES

- Un écart de rémunération existe avec certains concurrents néerlandophones et bruxellois présents en Wallonie, qui proposent des salaires plus élevés. Bien que le niveau salarial d'UCM reste correct par rapport au marché wallon, ce décalage peut nuire à l'attractivité de l'entreprise et orienter candidats et talents vers ces employeurs mieux positionnés.
- La gestion quotidienne des salaires par les collaborateurs, ainsi que leur connaissance des moyennes sectorielles et des réglementations, les amènent naturellement à comparer avec leur propre rémunération. Ce décalage peut générer de la frustration et un sentiment d'injustice, impactant potentiellement la motivation et l'engagement.
- Lorsque la relation client repose principalement sur le conseiller, la fidélité du client dépend en grande partie de cette personne. La perte d'un collaborateur peut donc entraîner le départ du client, représentant un risque direct pour l'activité d'UCM/Camille.
- Une flexibilité très large peut entraîner des comportements moins rigoureux. Sans cadre suffisamment clair, certains collaborateurs peuvent adopter des pratiques plus nonchalantes, nuisant à l'organisation et à la dynamique d'équipe.

Politique

Le Groupe UCM/Camille reconnaît l'importance de ses collaborateurs internes et s'engage à favoriser des conditions de travail qui soutiennent le bien-être de ses collaborateurs. C'est pourquoi, l'organisation met l'accent sur la flexibilité, la reconnaissance et l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, dans un environnement bienveillant. Cette approche vise à promouvoir un climat de travail respectueux et motivant.

Actions

Chez UCM/Camille, la politique RH repose depuis 7 ans sur une idée simple : trouver un équilibre juste entre les besoins des collaborateurs et ceux de l'organisation. Ce principe est devenu encore plus essentiel depuis la crise du covid, qui a profondément modifié les attentes des travailleurs. Les équipes expriment aujourd'hui un besoin de reconnaissance plus marqué et une volonté d'être considérées dans leur singularité. Les générations n'ayant pas les mêmes attentes, maintenir cet équilibre est un véritable défi. La philosophie du groupe reste néanmoins claire : le bien-être est un moyen pour travailler sereinement, pas une finalité en soi.

Une flexibilité inscrite dans la culture

La flexibilité est au cœur du fonctionnement RH et fait partie des habitudes depuis plusieurs années.

PREMIER AXE LE TEMPS DE TRAVAIL

Les collaborateurs disposent d'un horaire flottant organisé sur une base de 40 heures par semaine, assorties de 12 jours de RTT. Ils peuvent prêter entre 35 et 45 heures par semaine, en conservant une moyenne trimestrielle de 40 heures. Les journées commencent entre 7 h et 9 h, avec une pause possible entre 12 h et 14 h, et se terminent entre 16 h et 18 h. Ce système fonctionne depuis 3 ans.

DEUXIÈME AXE LE TÉLÉTRAVAIL

UCM/Camille appliquait déjà un jour de télétravail par semaine avant le covid. Depuis 2022, la norme s'établit à deux jours de télétravail en moyenne, sur une base trimestrielle, avec au moins une journée de présence obligatoire par semaine.

TROISIÈME AXE LA MOBILITÉ INTERNE

Tous les postes vacants sont ouverts à l'ensemble des collaborateurs, quel que soit leur département. Aujourd'hui, 40 % des fonctions sont pourvues en interne.



QUATRIÈME AXE LA FLEXIBILITÉ SALARIALE

Le plan cafétéria, en place depuis deux ans, est utilisé par plus de 60 % du personnel. Il permet d'acheter ou de vendre des jours de congé, de bénéficier d'une assurance soins de santé complémentaire ou encore d'acheter du matériel multimédia à prix coûtant avec son brut. Le salaire moyen reste légèrement en dessous du marché, un point que le groupe souhaite améliorer.

Actions en 2024

En 2024, plusieurs actions concrètes sont venues renforcer cette culture. Via le plan cafétéria, le volet mobilité s'est développé grâce au leasing vélo sur trois ans, déjà adopté par une cinquantaine de collaborateurs. Cette action est notamment présentée lors de la semaine mobilité.

ACCOMPAGNEMENT DU PERSONNEL

L'accompagnement du personnel repose sur une équipe dédiée de trois personnes (HR Business Partners). Leur rôle est d'aider les collaborateurs et les équipes à travers les transformations internes.

Chaque nouveau collaborateur bénéficie d'un suivi individuel pendant ses six premiers mois pour faciliter son intégration. Le projet « Good Vibes » soutient les collaborateurs de 55 ans et plus dans une transition plus douce vers la fin de carrière, avec possibilité de bilan de santé pris en charge par l'entreprise.

Lorsque quelqu'un quitte l'organisation, un entretien de sortie est systématiquement proposé. Les personnes en maladie bénéficient d'un suivi rapproché et d'un parcours de réintégration pour reprendre progressivement le travail, avec un aménagement possible du temps de travail.

L'évaluation annuelle reste un moment structurant. Elle conditionne les augmentations salariales et s'appuie sur une matrice du mérite. Le développement des compétences fait aussi partie des priorités, avec un suivi centré sur la progression individuelle.

Les rénovations des espaces de travail se poursuivent. Chaque plateau modernisé est entièrement équipé de bureaux électriques et de chaises ergonomiques. Des sessions de sensibilisation à l'ergonomie sont proposées sur base volontaire.

L'entreprise organise également la vaccination contre la grippe et offre la possibilité de récupérer son épargne-pension.

Le groupe mène chaque année l'enquête « Bien vivre chez UCM », qui permet de mesurer la satisfaction du personnel sur différents aspects : conditions de travail, charge de travail ou bien-être psychosocial. Des ateliers de résilience et des séances de yoga sur le temps de midi complètent ce dispositif.

Actions futures

Le Groupe UCM/Camille souhaite continuer à renforcer la qualité de vie au travail dans les prochaines années. En 2025, une enquête spécifique sur les risques psychosociaux sera organisée. L'objectif est de mieux comprendre les sources de stress, les difficultés du quotidien et les besoins des équipes, afin d'adapter les actions de soutien. Parmi les mesures prévues, nous mettrons en place une politique de gestion des absences pour raison de santé à l'échelle du groupe, pour mieux accompagner les collaborateurs en difficulté et prévenir les situations d'épuisement.

La procédure d'évaluation évoluera en 2027. Chaque collaborateur aura deux entretiens par an avec son manager. Le premier sera un entretien de fonctionnement, mené dans une posture plus « coach », pour faire le point sur le travail, les besoins et le développement de la personne. Le second restera un entretien d'évaluation, qui servira de base pour décider des éventuelles augmentations salariales.

En parallèle, le groupe prévoit de développer le plan cafétéria, en se concentrant sur le volet mobilité. Une réflexion est lancée pour améliorer les solutions existantes et étudier la possibilité de développer davantage cet axe.

Enfin, nous sensibiliserons, dès 2026, les administrateurs et les pouvoirs décisionnaires à un juste équilibre homme/femme dans les conseils d'administration. Cette démarche s'inscrit dans notre volonté d'améliorer la gouvernance du groupe et de refléter, dans nos instances de décision, la diversité qui fait la richesse de nos équipes.



Cibles et indicateurs

INDICATEUR		UNITÉ	2024	CIBLE
Taux de Turnover : total		%	10	Max 10 % en 2026
Nombre ETP		Nombre	934,28	
TOTAL D'ETP PAR TYPE DE CONTRAT	CDI	%	99,30	
	CDD	%	0,70	
	Temps plein	%	76,80	
	Temps partiel	%	23,20	
	Part de femmes dans le personnel salarié (hors conseil d'administration)	%	70,21	
	Part de femmes dans le management (total direction et managers)	%	57	
	* Part de femmes dans la direction (Top 30)	%	45	Min 30 % en 2026
	- Part de femmes dans les managers	%	61	Min 30 % en 2026
	Part de femmes dans les conseils d'administration	%	21	Min 30 % en 2030
TOTAL D'ETP PAR GROUPE D'ÂGE	Moins de 30 ans	%	12	
	Entre 30 et 50 ans	%	62	
	Plus de 50 ans	%	26	
	Pourcentage de personnes vues par an via les entretiens de collaboration	%	100	Maintenir 100 % chaque année
	Taux de satisfaction suite à l'enquête Bien-Vivre	%	7,31	Min 7/10 chaque année
	Ancienneté moyenne du personnel	Années	11	Min 10 ans chaque année

Formation des collaborateurs et collaboratrices

Les métiers du groupe UCM-Camille sont complexes en plus d'être très diversifiés. Les compétences requises sont à la fois techniques, transversales et spécifiques. Elles s'apprennent essentiellement en interne, à travers un parcours structuré combinant (auto-)formations, apprentissage progressif sur le terrain et mentorat.

Les 1 000 collaborateurs doivent être formés de manière continue en raison des fréquents changements de réglementation, de l'évolution constante des outils numériques et des transformations de l'environnement de travail. Sans cet investissement régulier dans les compétences, le risque est multiple : une chute de la fidélité des collaborateurs, une dégradation de la qualité des services et une rupture dans l'accompagnement attendu par les clients.

Chiffres clés 2024

35,7

heures de formation
en moyenne
par personne

35 776

heures totales de
formation pour les 3
pôles (Camille/B2B/
Soft RH)

3 BONNE SANTÉ
ET BIEN-ÊTRE



4 ÉDUCATION
DE QUALITÉ



Impacts, risques et opportunités liés à la formation

ACTIVITÉS PROPRES

IMPACT POSITIF RÉEL

Amélioration de l'épanouissement professionnel

Le Groupe UCM/Camille encourage très fortement les formations, tant sur les soft skills que sur les compétences techniques, favorisant ainsi l'épanouissement professionnel des collaborateurs.

OPPORTUNITÉS

- Le développement des formations techniques renforce l'expertise des collaborateurs et améliore la qualité du service. Une meilleure maîtrise des outils et de la réglementation spécifique aux activités UCM/Camille réduit le risque d'erreur et renforce la confiance des clients.
- Les formations en soft skills, ouvertes à tous, renforcent le bien-être et l'ambiance de travail. Elles améliorent l'image d'UCM/Camille comme employeur attractif et soutiennent le développement de carrière, en particulier pour les plus jeunes. Elles contribuent également à maintenir l'employabilité et l'efficacité des équipes, favorisant ainsi la rétention du personnel.
- Malgré un programme déjà large, des besoins émergent encore, notamment autour de l'intelligence artificielle ou de l'usage avancé de TEAMS. Développer ces apprentissages permettrait de renforcer les compétences numériques, d'améliorer l'efficacité au quotidien et de soutenir l'évolution des pratiques de travail au sein d'UCM/Camille.

RISQUES

- L'investissement important dans les formations techniques peut créer un risque de perte de talents. Des collaborateurs très bien formés peuvent être attirés par des concurrents et quitter UCM/Camille, entraînant un coût financier et une perte d'expertise pour l'organisation.
- Le large volume de formations proposées représente un coût financier élevé pour le Groupe UCM/Camille.
- L'obligation de se former en continu représente un défi majeur. Les équipes doivent actualiser leurs connaissances tous les trois mois pour suivre les évolutions réglementaires et sectorielles, et un nouveau collaborateur nécessite six mois de formation avant d'être pleinement opérationnel. Sans cet effort constant, les compétences deviennent rapidement obsolètes, avec un risque de non-conformité, de baisse de qualité de service et de perte de crédibilité auprès des clients.

Politique

Le Groupe UCM/Camille fait de la formation continue un pilier central de sa politique RH. Il s'engage à développer à la fois l'état d'esprit, les compétences techniques et comportementales de ses collaborateurs, afin de renforcer durablement leur employabilité et de soutenir leur évolution professionnelle. Conscient de la rapidité avec laquelle ses métiers évoluent, le Groupe accorde autant d'importance à l'actualisation des connaissances et des savoir-faire qu'au développement des soft skills pour garantir un accompagnement de qualité à ses clients.

Actions

Actions en 2024

Le Groupe UCM/Camille accorde une place centrale à la formation. Trois pôles structurent cette dynamique : les formations soft skills, les formations techniques liées à l'activité Camille et les formations techniques dédiées au B2B. Ensemble, ils totalisent 7 789 jours de formation en 2024, preuve d'un engagement fort en faveur du développement des compétences.

Chaque trimestre, les trois équipes de formateurs se réunissent pour partager leurs bonnes pratiques et leurs retours du terrain. Cette synergie renforce les liens entre les métiers et permet d'améliorer la qualité de l'accompagnement offert aux clients comme aux collaborateurs.

Chaque nouveau collaborateur bénéficie d'un parcours de formation de base, à laquelle certains départements ajoutent une formation spécifique. Le département IT, par exemple, propose un parcours complémentaire pour maîtriser ses outils et processus.

Les collaborateurs peuvent aussi participer à l'initiative « Vis ma vie ». Pendant une journée, ils découvrent un autre métier, ce qui favorise la compréhension mutuelle et ouvre des perspectives d'évolution interne.

La culture de l'apprentissage informel est également encouragée. Les échanges entre collègues font partie du quotidien et sont soutenus par une politique active de feedback. Des



questionnaires de satisfaction sont envoyés après les formations, et certains parcours intègrent des évaluations intermédiaires et finales.

Les méthodes d'apprentissage évoluent constamment. Le blended learning, les ateliers interactifs et l'apprentissage par le jeu prennent une place croissante. Ces approches tiennent compte des besoins d'un public multigénérationnel et améliorent l'engagement des participants. Le groupe teste aussi différents outils de Learning Management System pour moderniser la gestion de la formation.

Un catalogue de formations, accessible à tous, regroupe l'ensemble des formations métier et des formations soft skills. La veille est permanente : les formateurs se tiennent à jour pour adapter leurs contenus aux évolutions légales, techniques et sectorielles.

LE PÔLE SOFT SKILLS

Le pôle Soft Skills intervient sur de nombreux volets : intégration des nouveaux collaborateurs, formations comportementales, coaching individuel ou collectif, soutien au changement, et gestion des processus d'évaluation. L'équipe joue aussi un rôle clé dans la transformation du groupe, notamment grâce

au programme MC3, un parcours de trois ans destiné à renforcer la culture managériale.

En 2024, l'équipe a proposé cinquante thèmes de formation et créé treize parcours sur mesure pour répondre aux besoins des managers. Au total, elle a dispensé 5678 heures de formation sur les soft skills. Huit ateliers de résilience ont été organisés, portant à vingt-et-un le nombre total d'ateliers donnés à ce jour. Seize collaborateurs ont bénéficié d'un coaching personnalisé, avec des thèmes tels que le leadership, la gestion du temps ou l'assertivité.

L'équipe a également réalisé quatorze bilans de compétences et développé une expertise en tests psychotechniques professionnels. Dix éditions de la « Newsletter du Manager » ont été publiées en 2024, et le taux de complétude des entretiens annuels a atteint 92 %.

La majorité des formations soft skills se donne en présentiel, principalement au siège de Wierde, mais l'équipe se déplace en fonction des demandes. Les ateliers de résilience sont proposés en distanciel. Deux fois par trimestre, les formateurs partagent leur veille sur des sujets comme l'IA appliquée à la formation, les nouvelles pratiques L&D ou la culture d'apprentissage.

LE PÔLE HARD SKILLS B2B

Le parcours de formation des nouveaux collaborateurs B2B commence par un socle commun proposé huit fois par an. Il présente l'ensemble des activités UCM, depuis le créateur d'entreprise jusqu'à l'employeur, et intègre des modules transversaux comme la protection des données ou l'utilisation du CRM.

Chaque métier dispose ensuite de formations spécifiques. Les conseillers payroll du Secrétariat social suivent un socle et un campus, avec deux campus et six socles organisés chaque année. Les gestionnaires du Guichet d'entreprises bénéficient de deux campus annuels et les conseillers CAS de deux autres. Ces parcours durent plusieurs semaines et reposent sur un mélange de présentiel, de distanciel, de jeux pédagogiques et de supports envoyés en amont.

La formation continue est indispensable. Des « actus sociales » en distanciel permettent de suivre les nouveautés légales. Des formations de spécialisation répondent aux besoins du moment ou aux demandes des managers. Les supports de formation sont mis à jour presque chaque mois, grâce aux retours des experts internes et à la veille réglementaire.

Les formateurs sont également des personnes ressources vers lesquelles les collaborateurs peuvent se tourner en cas de question ou de difficulté. L'équipe mobilise aussi des spécialistes internes ou externes lorsque de nouveaux outils ou processus sont déployés.

LE PÔLE HARD SKILLS CAMILLE

Les nouveaux collaborateurs Camille suivent un parcours d'intégration d'une durée de six mois. Après deux mois, ils rejoignent progressivement leur future équipe tout en continuant leur apprentissage au sein du groupe de formation. En 2024, 7 nouvelles personnes ont suivi ce parcours.

Un dispositif de remise à niveau existe pour les conseillers en difficulté ou de retour après une longue absence. La formation continue reste incontournable, car les réglementations évoluent vite. Les formations alternent entre présentiel et distanciel et sont organisées tant à Wierde que dans les succursales. Comme pour le B2B, des mises à jour régulières des supports permettent de tenir compte des nouveautés légales et des retours des contrôles qualité.

Les collaborateurs disposent aussi de personnes ressources, dont certaines sont formatrices. Elles répondent aux questions, rassurent les équipes et relaient les besoins au service formation.

Actions futures

Le Groupe UCM/Camille poursuivra toutes les actions de formation mises en place en 2024 (et avant) et ira un pas plus loin.

En 2026, un nouveau projet de Learning Management System (LMS) verra le jour. Cet outil permettra d'individualiser davantage les parcours de formation. Chaque collaborateur pourra suivre plus facilement ses formations, choisir des modules adaptés à ses besoins et devenir véritablement acteur de son propre développement. Ce LMS couvrira les trois pôles de formation : soft skills, hard skills Camille et hard skills B2B, et permettra

de suivre le taux de participation et le taux de satisfaction des formations.

En parallèle, dès 2026, nous renforcerons la formation continue : nous créerons de nouveaux modules, rendrons certains d'entre eux obligatoires et les diffuserons auprès du personnel concerné. Nous améliorerons aussi notre collecte des données liées aux heures de formation, qu'elles soient continues, informelles ou suivies à l'extérieur, pour avoir une vision plus complète des efforts de développement de nos équipes. Chaque formation soft skills sera identifiée et analysée pour mesurer son impact réel et sa plus-value par rapport aux activités de l'entreprise.

Enfin, nous sensibiliserons l'ensemble du personnel aux enjeux ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance). Cette sensibilisation collective doit nous permettre d'ancrer encore davantage ces préoccupations dans nos pratiques quotidiennes.

Cibles et indicateurs

INDICATEUR	UNITÉ	2024	CIBLE
Heures totales de formation pour les trois pôles	Heures	35775,68	
Moyenne d'heures de formation par personne	Heures	35,70	Min 40h / an / personne en 2026
Heures totales de formation suivies sur les soft skills	Heures	5678,5	

Culture d'entreprise

Le Groupe UCM-Camille se distingue par une culture d'entreprise humaine et engagée, des valeurs vivantes (Humain, Ensemble, Audace, Passion) et se matérialise par un environnement de travail reconnu pour sa qualité relationnelle, sa flexibilité et le respect de l'individualité.

Cette culture est héritée de son ancrage associatif et profondément wallon et bruxellois. Elle est portée par un esprit d'entreprendre qui encourage l'engagement et la volonté de faire bouger les lignes - pour les clients comme au sein de l'organisation.

Chaque année, certains choisissent de rejoindre le Groupe ou de revenir, attirés par cette atmosphère unique. Il est primordial de faire vivre cette culture, lui permettre d'évoluer, avec encore plus de transversalité, car elle constitue un atout distinctif dans un marché de l'emploi concurrentiel.

Chiffres clés 2024

7,3 de taux de satisfaction globale du personnel vis-à-vis de la culture d'entreprise

10 événements organisés par le comité Happy'event

3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE



8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE



Impacts, risques et opportunités liés à la culture d'entreprise

ACTIVITÉS PROPRES

IMPACTS POSITIFS RÉELS

Sentiment d'appartenance / satisfaction professionnelle

La culture d'entreprise occupe une place centrale chez UCM/Camille, au point qu'elle prime souvent sur d'autres dimensions, dont la dimension salariale, dans l'attachement des collaborateurs à l'organisation.

Renforcement des comportements éthiques / intègres / responsables

L'éthique, l'intégrité et la responsabilité sont des valeurs véhiculées et vivantes au sein du Groupe UCM/Camille, ancrant durablement ces principes dans les pratiques quotidiennes.

OPPORTUNITÉS

- La culture d'entreprise d'UCM/Camille (confiance, bienveillance, droit à l'erreur, etc.) constitue un véritable atout. Elle est si forte et appréciée que certains collaborateurs choisissent de revenir après avoir quitté l'organisation, même si les conditions salariales ailleurs peuvent sembler plus attractives.
- La forte culture d'équité d'UCM/Camille est un véritable atout. Les décisions salariales se prennent de manière cohérente et collective, même lorsqu'un collaborateur demande une augmentation individuelle. Cela renforce le sentiment de justice, la confiance dans l'organisation et la transparence du système de rémunération.
- La culture d'entreprise d'UCM/Camille représente un véritable atout face aux nouvelles générations. Celles-ci accordent plus d'importance à la flexibilité, à l'organisation du travail et au sens donné à leur activité, et moins au seul aspect salarial. Cette réalité renforce l'intérêt d'un environnement de travail moderne, flexible et humain, capable d'attirer et de fidéliser ces jeunes talents.

RISQUES

- La forte culture d'équité salariale peut aussi créer un risque. Lorsque l'organisation refuse certaines augmentations individuelles pour préserver l'égalité de traitement, elle peut perdre des collaborateurs qui trouvent de meilleures conditions ailleurs. Cette position de principe peut donc fragiliser la rétention des talents face à la concurrence.
- La mission d'aide et de soutien aux clients peut aussi créer un risque. Certains collaborateurs choisissent de ne pas facturer certaines prestations parce qu'ils se perçoivent d'abord comme un service au client. À terme, cette posture peut fragiliser la rentabilité des activités d'UCM/Camille.

Politique

Le Groupe UCM-Camille s'efforce de cultiver une culture d'entreprise fondée sur ses quatre valeurs : l'humain, la passion, l'audace et ensemble. L'organisation met un point d'honneur à promouvoir un environnement de travail collaboratif, où chaque collaborateur se sent valorisé et soutenu. Cette culture vise à renforcer la cohésion des équipes, la convivialité et à favoriser un climat propice à l'épanouissement et à la performance collective.

Actions

Actions en 2024

Le groupe UCM/Camille cultive une culture d'entreprise très humaine et participative. L'attention portée aux collaborateurs est au cœur de son fonctionnement. Chaque projet se construit en équipe, avec plusieurs personnes autour de la table, ce qui renforce l'implication et le sentiment d'appartenance.

UNE CULTURE FESTIVE ET FÉDÉRATRICE

Chaque année, une grande fête du personnel réunit l'ensemble des équipes. Cet événement, très attendu, mobilise un budget important. La journée débute par un accueil assuré par le comité Happ'event, suivi d'un message de la direction, d'un lunch, d'activités en après-midi, d'un apéritif, d'un repas, puis d'une revue humoristique de la direction et d'une soirée dansante. Les collaborateurs reçoivent même un budget pour préparer un déguisement en équipe.

Le comité Happ'event joue un rôle clé dans cette dynamique. Créé après la définition des quatre valeurs du groupe – humain, ensemble, passion et audace –, il rassemble aujourd'hui 52 collaborateurs issus de métiers et de succursales différentes. Ils organisent de nombreux événements tout au long de l'année et veillent à varier les jours pour permettre à chacun de participer.



En 2024, ce comité a animé une grande variété d'activités : chandeleur avec 300 crêpes à Wierde, Saint-Valentin, chasse aux œufs de Pâques réunissant 142 enfants, sortie moto, Halloween, tartiflettes, distribution de 667 parts de bûche de Noël, fête de Saint-Nicolas avec 296 cadeaux, ou encore envoi de 270 cartes de vœux virtuelles. Une partie du budget provient des activités elles-mêmes, et les fonds collectés sont reversés à trois associations choisies via un sondage interne : Sans Collier, La Farandole et Kick-Cancer. Certains événements favorisent aussi les clients du groupe, comme l'achat de pains chez un boulanger partenaire.

Chaque manager dispose aussi d'un budget annuel pour organiser une activité d'équipe, tandis que de nombreuses initiatives informelles – barbecues, restaurants, sorties de groupe – renforcent encore la cohésion.





DES MOMENTS POUR ACCUEILLIR ET RASSEMBLER

Chaque mois, le groupe organise un « Welcome Day » et, tous les trimestres, un « Welcome Festival » pour accueillir les nouveaux collaborateurs. Quelle que soit leur fonction ou leur localisation, les nouveaux membres se réunissent pour une journée de rencontre et de présentation du groupe. Cette initiative contribue à une intégration plus chaleureuse et plus rapide.

UNE DYNAMIQUE AUTOUR DU SPORT ET DU BIEN-ÊTRE

Le programme UCM Move encourage le bien-être à travers le sport. Des conférences portent sur le sommeil ou la nutrition. Le comité Happ'event finance la participation des équipes à une course par an, comme le semi-marathon de Namur. Le groupe soutient aussi les équipes d'entreprise en tennis ou tennis de table, en prenant en charge les inscriptions, la location des terrains et les t-shirts. 15 équipes participent également au Meet & Run de Naninne.

La semaine de la mobilité, organisée en septembre, propose des activités comme la randonnée ou la marche nordique pour encourager les déplacements actifs.

UNE AMÉLIORATION CONTINUE PORTÉE PAR LES RETOURS DES COLLABORATEURS

Après chaque événement, une enquête de satisfaction est envoyée. Ces retours permettent d'adapter les activités, de tenir compte des remarques et de faire encore mieux l'année suivante. Cette approche renforce le caractère participatif de la culture interne et garantit que les événements restent alignés avec les envies de chacun.



Actions futures

En 2025 et les années suivantes, UCM/Camille poursuivra les événements qui rythment la vie du personnel et y apportera de nouvelles idées. La fête annuelle évolue avec l'ajout d'ateliers variés : composition florale, œnologie, yoga, randonnée ou zythologie. Ces activités complètent l'après-midi de jeux et offrent à chacun la possibilité de découvrir de nouveaux centres d'intérêt dans un cadre convivial.

Le comité Happ'event organisera désormais la Saint-Nicolas du personnel. Les collaborateurs s'impliquent ainsi davantage dans la vie de l'entreprise.



Cibles et indicateurs

INDICATEUR		UNITÉ	2024
Nombre d'évènements formels organisés en interne par le comité Happ'event		Nombre	10
POURCENTAGE DE PARTICIPATION À LA FÊTE ANNUELLE	- Journée	%	60
	- Soirée	%	40
	eNPS (employee Net Promoter score)	Score (/10)	N/D
	Taux de satisfaction du personnel vis-à-vis de la culture d'entreprise		7,3/10
	Part de personnes engagées sur base de la recommandation d'un proche	%	N/D

Engagement politique

Le Groupe UCM-Camille représente plus de 170 000 indépendants et employeurs en Wallonie et à Bruxelles, ainsi que 50 fédérations et 103 000 familles.

L'environnement réglementaire est complexe, marqué par des décisions politiques influençant directement les conditions d'activité des PME et indépendants.

Les attentes des parties prenantes augmentent, notamment en matière de compétitivité et de responsabilité sociale et environnementale, tandis que les choix politiques et institutionnels peuvent générer des risques majeurs pour les affiliés. La présence d'UCM et de Camille dans de nombreux organes de concertation renforce sa capacité à défendre les intérêts de ses membres. Cela crée des opportunités pour renforcer sa légitimité, valoriser son expertise et influencer les politiques publiques. Le défi pour le groupe est de peser efficacement sur les décisions politiques sans perdre de vue l'équilibre entre performance économique et transition responsable.

Chiffres clés 2024

228

mandats dans les instances locales, régionales et nationales

1 290

mentions dans la presse

8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE



17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS



Impacts, risques et opportunités liés à l'engagement politique

CHAÎNE DE VALEUR

IMPACT POSITIF RÉEL

Protection des entrepreneurs

La protection des entrepreneurs constitue le cœur de la mission de la section patronale d'UCM/Camille. Une énergie considérable y est consacrée pour défendre et soutenir efficacement les intérêts des indépendants et des PME.

OPPORTUNITÉS

→ Des entrepreneurs choisissent UCM/Camille spécifiquement pour sa défense politique de leurs intérêts. Cette reconnaissance renforce son rôle de porte-voix, consolide la confiance des membres existants et attire de nouveaux entrepreneurs en quête de représentation solide.

RISQUES

- Le positionnement d'UCM/Camille comme défenseur des indépendants et des employeurs peut aussi créer un risque. Lorsque l'organisation doit réclamer des cotisations à ce même public, cela peut susciter du mécontentement et fragiliser la relation de confiance.
- Le rôle de représentant des employeurs expose UCM/Camille à des manifestations syndicales sur ses propres parkings. Ces actions perturbent l'accès aux bâtiments et peuvent empêcher les collaborateurs de travailler dans de bonnes conditions.

Politique

Le Groupe UCM-Camille s'engage à défendre activement les intérêts, les valeurs et les priorités des entrepreneurs en Belgique francophone dans le débat public. L'organisation veillera à porter leur voix auprès des décideurs politiques, en soutenant des politiques publiques qui favorisent un climat économique et social équitable et durable.

Actions

Actions en 2024

En 2024, nous avons mené une action de plaidoyer sans précédent avec deux mémoranda : 112 positionnements au niveau local, communicables aux 262 communes wallonnes, et 365 positionnements aux niveaux régional et fédéral. Une première : jamais un mémorandum n'avait été réalisé à l'échelle communale.

Pour porter cette ambition, nous avons déployé notre premier plan de communication dédié. Objectifs : vulgariser ce qu'est un mémorandum et le rôle d'une organisation patronale, communiquer après les élections sur les mesures retenues par les nouveaux élus figurant dans nos propositions, nous positionner comme un pont entre la réalité des entrepreneurs et celle des élus.

Concrètement, nous avons orchestré une dizaine de débats politiques avec témoignages d'entrepreneurs, des conférences thématiques, une réception annuelle rassemblant tous les présidents de partis, des parlements UCM avec nos 50 fédérations membres, des événements « Un Café avec... » pour dialoguer directement avec les têtes de liste, et des événements de réseautage pour stimuler le business et renforcer l'ancrage territorial. Nous avons aussi rencontré les élus sortants et accueilli les nouveaux.

Résultat : 1 290 articles ont mentionné UCM entre janvier et décembre 2024, de la presse papier aux dépêches Belga, en passant par les sites internet et les médias audiovisuels. Une visibilité qui amplifie notre voix.

Parallèlement, nous avons poursuivi notre accompagnement individuel des entrepreneurs sur la transition bas carbone, l'économie circulaire, la transmission d'entreprise, l'entrepreneuriat féminin, le commerce et les marchés publics, ainsi que notre accompagnement juridique de première ligne. Nous sommes présents à chaque étape du parcours entrepreneurial.

Actions futures

Fort de l'expérience acquise en 2024, le Groupe UCM/Camille souhaite structurer et amplifier son action de représentation dans les années à venir.

Notre premier chantier concernera la communication : nous voulons mettre en place une stratégie coordonnée entre les entités locales et nationales, avec un fil conducteur clair pour toute personne communiquant au nom d'UCM. Cela implique de définir précisément le contenu des communications à porter et d'élargir nos canaux de diffusion comme YouTube ou TikTok. Nous évaluerons leur pertinence pour toucher de nouveaux publics. Nous souhaitons également exploiter davantage nos bases de données internes pour produire des études qui nourrissent nos prises de position et leur donnent du poids.

Le second axe porte sur l'optimisation de nos mandats. Dès 2026, nous évaluerons la pertinence de nouveaux mandats dans des commissions paritaires où nous ne sommes pas encore présents. Objectif : augmenter notre impact, notre légitimité et la défense de nos membres et fédérations qui nous font confiance.

À partir de 2026, nous lancerons également « UCM décrypte » : une rencontre mensuelle avec tous nos membres sous forme d'émission radio en direct. Une thématique sera présentée et expliquée par un conseiller du service d'études, suivie d'un moment de questions-réponses avec le public. Un rendez-vous pour comprendre, échanger et avancer ensemble.

Cibles et indicateurs

INDICATEUR	UNITÉ	2024
Nombre de mentions UCM dans la presse	Nombre	1.290
Nombre de mandats (régionaux et nationaux) dans les différentes instances	Nombre	180
Nombre de mandats locaux dans les différentes instances	Nombre	48



Développement du contexte socio-économique des clients

Le groupe UCM-Camille sert et défend les intérêts de centaines de milliers d'indépendants, d'entreprises et de familles.

Il agit pour renforcer les conditions sociales et économiques de ses clients/affiliés et pour soutenir le développement de l'économie et du tissu entrepreneurial en Wallonie et à Bruxelles.

Son action combine l'accompagnement et la défense active des affiliés, la représentation et la proposition dans le débat public, ainsi qu'une expertise reconnue dans le conseil aux entreprises et dans la gestion de plus de 2,5 milliards d'euros d'argent public – cotisations, impôts, allocations – relevant de missions agréées et contrôlées. Le défi central est de traduire cette responsabilité en actions concrètes qui garantissent expertise, rigueur, proximité et exemplarité.

Chiffres clés 2024

9/10

de taux de satisfaction de nos clients (Camille)

6,5

de taux de satisfaction de nos clients (B2B)

10 %

de nos clients utilisent l'ECI (Espace Client Indépendant)

80 %

de nos clients utilisent l'espace employeur (Appipay)

3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE



8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE



16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES



17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS



Impacts, risques et opportunités liés au développement du contexte socio-économique des clients

CHAÎNE DE VALEUR

IMPACTS POSITIFS RÉELS

Réduction des inégalités et des pratiques déloyales

UCM/Camille effectue des vérifications volontaires au-delà des obligations légales pour prévenir la fraude, comme des systèmes détectant les paiements en double.

Financement des services publics

L'organisation contribue au financement des services publics via le versement des cotisations sociales.

Création d'emplois / développement des territoires

UCM/Camille privilégie dès que possible ses clients comme fournisseurs, contribuant ainsi à la création d'emplois locaux.

Maintien et/ou développement de savoir-faire local

Pour les cadeaux d'entreprise, UCM/Camille privilégie les produits locaux en circuit court.

Amélioration de la santé mentale et prévention des troubles psychologiques

UCM/Camille promeut le bien-être et la santé mentale des indépendants via des formations et services dédiés, désormais au cœur de son métier.

Réduction de la désinformation et diffusion des connaissances scientifiques

UCM/Camille propose de nombreuses formations et activités de sensibilisation à ses bénéficiaires. L'organisation patronale contribue énormément à cette diffusion de connaissances, tout en servant également des objectifs commerciaux et concurrentiels.

Amélioration de la sécurité financière

UCM/Camille fournit de nombreux conseils pour soutenir l'activité de ses clients, notamment en matière d'aide à l'élaboration de business plans.

Mise en relation des clients/création d'un réseau

UCM/Camille facilite la rencontre entre professionnels (notamment la profession comptable), favorise le réseautage et la mise en relation, ce qui permet de réduire l'isolement de certaines professions.

OPPORTUNITÉS

- Si l'économie wallonne se développe et se porte bien, le nombre de starters augmente, les entreprises engagent davantage, il y a moins de faillites et UCM/Camille gagne potentiellement plus de clients.
- Les clients viennent chez UCM/Camille parce qu'il s'agit d'un secrétariat social wallon, francophone et de proximité, ce qui constitue un avantage distinctif.
- Les clients choisissent UCM/Camille parce qu'ils savent que l'organisation participe activement au développement de la région wallonne, ce qui renforce l'attachement et la fidélité.

RISQUES

- La diversité des activités proposées par UCM/Camille peut créer une confusion dans l'esprit du public quant à l'identité réelle de l'organisation et à son cœur de métier.

Politique

Le groupe UCM-Camille sert et défend les intérêts de plusieurs centaines de milliers d'indépendants, d'entreprises et de familles. Le groupe les conseille chaque année à travers ses activités de perception ou de distribution de plus de 2,5 milliards d'euros d'argent public – cotisations sociales, impôts, allocations – qu'il gère dans le cadre de missions agréées, soumises à un contrôle strict et régulier. Cette responsabilité impose une posture exemplaire, fondée sur l'éthique, la rigueur et la transparence. Par ses actions de terrain, de plaidoyer, de sensibilisation et de formation, le groupe renforce également le développement de l'économie wallonne et bruxelloise.

Actions

Actions en 2024

Au-delà de leur élaboration, nous voulons faire vivre nos deux memoranda, fédéral et régional/local, pour améliorer concrètement la vie quotidienne des indépendants. Cela passe par un travail constant de plaidoyer et par la rédaction de fiches permettant d'obtenir des moyens. Ces moyens nous permettent de déployer des actions de soutien concrètes : accompagnement subsidié des starters, chèques-entreprises pour les formations, service d'accompagnement pour

la transmission d'entreprise, et bien d'autres initiatives encore.

Nous poursuivons l'analyse de nos tableaux de bord pour mieux comprendre comment évoluent les entreprises et communiquer ces tendances à l'extérieur. L'objectif ? Avoir un impact politique réel. C'est ainsi qu'en 2019, nous avons défendu « 0 cotisation patronale pour le premier engagement », mesure ensuite approuvée. En 2020, nous avons soutenu le droit passerelle, qui a également été octroyé. En 2024, nous observons que les flexi-jobs ont pris une réelle ampleur et adaptons nos positionnements en conséquence. Nous défendons également l'intérêt de nos clients en contribuant aux travaux relatifs au projet E-GOV 3.0, un projet de simplification administrative et de digitalisation des services publics en Belgique qui permettra de réduire la charge administrative pour les citoyens et les entreprises à travers l'interopérabilité des administrations.

Nous renforçons notre proximité avec les acteurs entrepreneuriaux par notre présence dans des centres d'affaires, maisons des associations ou fiduciaires. Nous mettons en place des outils pratiques comme les SMS de rappel pour les cotisations et un agenda rassemblant tous nos événements. Notre service de conseil et assistance juridique reste essentiel : en 2024, nous avons analysé plus de 2 000 mesures, notre legal team a eu 10 400 contacts avec des employeurs, et nous avons accompagné individuellement 118 entrepreneurs. Nous réalisons également des études prospectives, comme notre baromètre sur le stress et la fatigue

des parents.

Nous disposons de trois outils en ligne pour nos clients B2B : ECI (Espace Client Indépendant) pour les indépendants, avec possibilité de suppression complète des envois papier, Appipay pour les employeurs, et l'espace client général avec boutique en ligne.

Une fois les positionnements adoptés, nous déployons un modèle d'action complet : formation de nos équipes, développement de formations et outils pour nos clients, communication des nouvelles décisions, accompagnement concret et contrôle des fraudes. Ce cycle traduit notre engagement à être présents à chaque étape, de l'idée politique à sa concrétisation sur le terrain.

Actions futures

À partir de 2025, le Groupe UCM/Camille déploiera plusieurs actions ciblées pour accroître la satisfaction des clients et renforcer leur expérience.

Pour Camille, nous améliorerons l'accueil physique en aménageant des espaces de travail confortables pour les clients en attente de leur rendez-vous. Une newsletter modernisée sera également lancée pour mieux informer et engager nos clients. Une première version, destinée aux futures mamans, sera mise en production courant 2026, suivie d'une deuxième à l'intention des familles.

Nous faciliterons l'accès aux documents sociaux – attestations pour logements, cartes famille nombreuse, transports – et aux informations sur les prestations familiales, en optimisant les services en ligne. Leur utilisation sera simplifiée notamment grâce à l'application ITSME. Dans cette optique, nous visons l'obtention du label « Anysurfer » pour le site Camille.be d'ici 2028, garantissant ainsi son accessibilité à tous les publics.

Enfin, une application de réseautage sera mise en place d'ici 2027 pour faciliter les échanges entre participants lors de nos événements.

Pour le segment B2B, où le score actuel est de 6,47/10, des efforts continus seront menés pour améliorer l'accessibilité et la réactivité de nos services. Nous investirons dans une première ligne d'accueil renforcée – technique, organisationnelle et humaine – pour garantir une prise en charge rapide des demandes des entrepreneurs et indépendants. Un front office indépendant et prescripteur sera également déployé entre 2026 et 2027 pour orienter efficacement les clients vers les bons interlocuteurs. De plus, nous mettrons en place un accusé de réception systématique pour les demandes par email d'ici 2026, afin de rassurer nos clients sur le traitement de leur requête et de réduire les délais de réponse.

Une attention particulière sera portée sur le Net Promoter Score (NPS). Nous contacterons systématiquement les clients ayant répondu à l'enquête pour mieux comprendre leurs attentes et améliorer leur expérience. Ces mesures, combinées à une approche proactive et personnalisée, permettront d'optimiser durablement la satisfaction client.

Pour accroître l'adoption des services en ligne, nous sensibiliserons nos clients indépendants à l'utilisation de l'Espace Client Indépendant (ECI) via des campagnes ciblées, tout en encourageant les comptables à relayer ces outils.

Nous mettrons en avant notre engagement en faveur de la durabilité en promouvant le guichet dédié aux entreprises accompagnées, avec un objectif ambitieux : augmenter de 5 % par an le nombre d'entreprises accompagnées – création d'entreprise, croissance, transmission, recrutement, ESG, transition bas carbone. Un plan marke-

ting spécifique sera exécuté pour soutenir ces initiatives et garantir leur succès. Ces mesures visent à allier performance digitale et responsabilité sociétale pour répondre aux attentes de nos clients et aux enjeux de demain.

Cibles et indicateurs

INDICATEUR		UNITÉ	2024	CIBLE
Taux de qualité de gestion des dossiers octroyé par l'AVIQ pour l'activité Camille		%	97,48 %	Min 96 % en 2026
NPS CLIENTS POUR LES DIFFÉRENTES ENTITÉS DU GROUPE	- Camille		68	
	- B2B		-12	
TAUX DE SATISFACTION CLIENT	- Camille	Score (/10)	9,02	
	- B2B	Score (/10)	6,47	
PART DE CLIENTS QUI UTILISE LES SERVICES EN LIGNE	Espace Client Indépendant (ECI)	%	10	70 % en 2030
	Espace employeur (Appipay)	%	80	90 % en 2030
	Espace famille	%	32,5	40 % en 2028
	Entreprises accompagnées (à la création de leur entreprise, À la croissance, À la transmission, Au recrutement (premier engagement), À l'ESG (dont bas-carbone))	Nombre	356	+5 % par an en 2026

Protection des données et cybersécurité

Le groupe UCM-Camille traite quotidiennement un volume important de données sensibles de ses 350 000 clients et bénéficiaires : revenus, prestations sociales, situations familiales, etc.

Comme beaucoup d'entreprises, il est exposé à des menaces multiples : cyberattaques, erreurs humaines ou failles techniques. Le moindre incident peut retarder un paiement, impacter la vie d'un bénéficiaire et nuire durablement à l'image accordée au Groupe.

Cette responsabilité exige une sécurité informatique rigoureuse, le respect strict du RGPD et une gestion proactive des risques numériques, garants de la continuité et de la confiance.

Chiffres clés 2024

>99% de taux de disponibilité du système informatique

0 incident de cybersécurité critique



Impacts, risques et opportunités liés à la protection des données et cybersécurité

CHAÎNE DE VALEUR

IMPACT POSITIF RÉEL

Maintien de la confiance client et de la tranquillité d'esprit

La gestion sécurisée des données sensibles et le respect du RGPD renforcent la confiance et la tranquillité d'esprit des clients.

IMPACT NÉGATIF POTENTIEL

Stress, anxiété

Un incident lié aux données ou un bug informatique peut générer du stress et de l'anxiété chez les bénéficiaires.

OPPORTUNITÉS

→ L'exploitation des données clients permet à UCM/ Camille de fournir des conseils adaptés et personnalisés selon les besoins spécifiques de chaque bénéficiaire.

RISQUES

- Un piratage des données personnelles des clients bénéficiaires représente un risque majeur pour leur sécurité et la confiance accordée à l'organisation.
- Un problème informatique empêchant le paiement des salaires ou allocations dans les délais mettrait les bénéficiaires en difficulté critique et générerait des revendications massives.
- Un excès de zèle dans la protection des données peut entraîner des pertes d'opportunités commerciales ou du travail inutile, en interdisant certaines pratiques que les concurrents appliquent pourtant.

Politique

UCM s'engage à continuer de renforcer la protection des données et la cybersécurité au sein de ses activités. L'organisation veillera à mettre en place des mesures adaptées pour garantir la sécurité des informations sensibles de ses collaborateurs et membres. Cet engagement vise à préserver la confidentialité, la sécurité et l'intégrité des données, tout en répondant aux défis croissants en matière de cybersécurité.

Actions

Actions en 2024

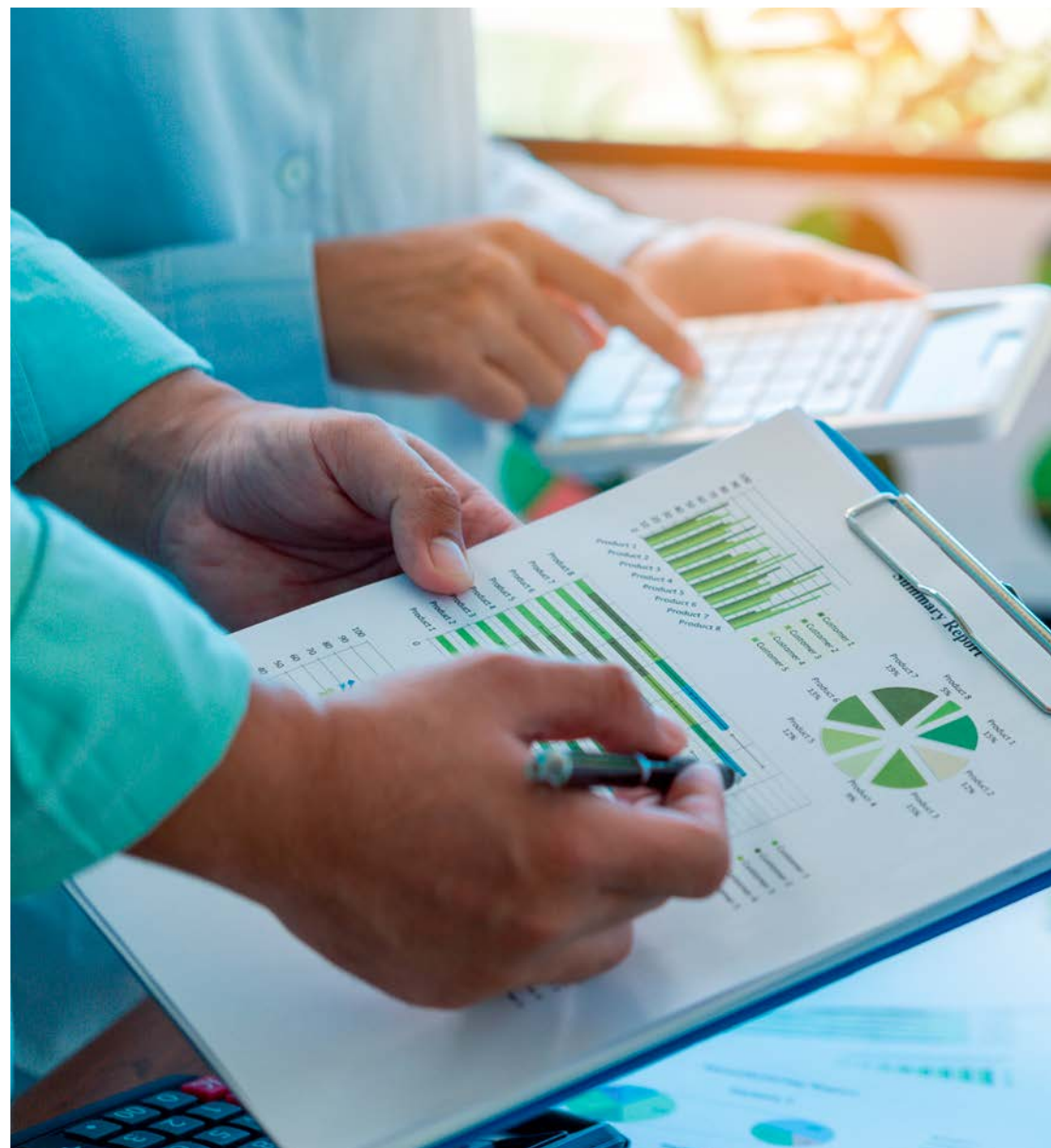
Depuis plusieurs années, le Groupe UCM/Camille applique les bonnes pratiques du standard ISO 27001 à l'ensemble de ses activités pour encadrer la gestion de la sécurité de l'information. Ces principes sont obligatoires pour Camille et notre caisse d'assurance sociale. Nous nous préparons également au règlement européen DORA (Digital Operational Resilience Act), qui renforce la capacité des acteurs financiers à faire face aux risques numériques, avec une implémentation prévue dès 2025.

Nous avons mis en place un SOC (Security Operations Center) pour visualiser les incidents techniques en temps réel et un SIEM (Security Information and Event Management) pour centraliser nos journaux d'activité et identifier rapidement les anomalies. Résultat ? zéro incident de sécurité critique depuis 13 ans.

En 2024, UCM/Camille a créé un comité de sécurité de l'information, étendu à tout le groupe. Il définit nos orientations en matière de protection des données et publie un rapport annuel. Notre Secrétariat social bénéficie de la certification ISAE 3402, qui atteste du bon contrôle de nos flux financiers. Tous les deux ans, des prestataires externes réalisent des tests d'intrusion pour identifier d'éventuelles vulnérabilités.

Nous avons rationalisé les accès aux outils métier de notre Caisse d'assurances sociales et mis en place un outil de gestion des cookies conforme au RGPD sur notre site. Enfin, notre infrastructure repose depuis plus de 15 ans sur 2 data centers redondants, assurant une continuité de service permanente.

La sensibilisation reste une priorité constante. Chaque nouvel arrivant suit une formation dédiée à la sécurité informatique et au RGPD, avec un recyclage annuel pour les collaborateurs en poste. Ces sessions regroupent 30 à 50 personnes et touchent environ 400 à 500 collaborateurs par an. Lors du mois de la cybersécurité, nous organisons une campagne de sensibilisation diffusant les bonnes pratiques via l'intranet et d'autres canaux. Ceci a démarré en 2024 et se poursuit en continu chaque année.





Actions futures

Nous préparons activement la mise en œuvre des normes NIS2 (Network and Information Security Directive). Ces règles européennes visent à renforcer la protection des entités critiques, dont notre Secrétariat social, et à améliorer notre coordination ainsi que notre capacité de réaction face aux incidents de sécurité.

Dès 2025, nous déploierons la méthodologie CYFUN, un outil d'auto-évaluation basé sur une check-list de bonnes pratiques. Cette approche nous permettra de cartographier précisément notre niveau de sécurité, d'identifier nos vulnérabilités et de prioriser les actions correctives.

Nous poursuivons la centralisation des contrats de sous-traitance avec nos partenaires informatiques. Cette démarche assure un suivi rigoureux des responsabilités en matière de traitement des données personnelles, en conformité avec le RGPD.

Nous avons actualisé notre registre des traitements RH et créé une privacy collaborateur. Ce document informe de manière transparente chaque employé sur l'utilisation de ses données personnelles. Prochaine étape : sa diffusion à l'ensemble des équipes.

Pour renforcer la vigilance de nos collaborateurs, nous lancerons dès 2025 une campagne annuelle de phishing interne. Ces tests permettront d'évaluer la réactivité face aux tentatives de fraude. Les personnes identifiées comme plus vulnérables bénéficieront d'un accompagnement ciblé pour développer les bons réflexes de sécurité.

Enfin, nous maintenons les moyens humains et financiers nécessaires à la performance de nos infrastructures : matériel réseau de dernière génération, serveurs performants, systèmes d'alimentation sans interruption (UPS) et autres équipements critiques. Cette approche garantit la sécurité de nos données et la continuité de nos services.

Cibles et indicateurs

INDICATEUR	UNITÉ	2024	CIBLE
Nombre d'incidents de sécurité critiques	Nombre	0	Maintenir 0
Taux de collaborateurs formés à la cybersécurité ou à la protection des données	%	55	100 % dès 2026
Taux de disponibilité du système	%	> 99	Min 99 %

Gouvernance en matière de stratégie ESG

Pour piloter efficacement sa stratégie ESG, le Groupe UCM/Camille a fait le choix de l'intégrer pleinement au sein de son comité de direction transversal. L'ESG n'est pas un sujet à part : c'est une dimension stratégique qui irrigue l'ensemble de ses décisions.

Un projet ESG a donc été créé et est supervisé par un comité de pilotage dédié, qui couvre tous les enjeux identifiés comme prioritaires.

Le comité de direction transversal est composé des membres suivants :

MARC BOUMAL

DRH

VINCENT EDART

Directeur général Camille

JEAN-BENOÎT LE BOULENGÉ

Administrateur délégué

TANIA LOULTCHEFF

Directrice opérationnelle Mouvement

FRÉDÉRIC MIGNOLET

Directeur général B2B

LUC SALFI

Directeur général adjoint Camille

FRANÇOIS SÉPULCHRE

Directeur général adjoint B2B

ANNE-SOPHIE SNYERS

Secrétaire générale Mouvement

DAVID SIENAERT

Directeur général

Ce comité de pilotage réunit des membres du comité de direction ainsi que des représentants par thématique, issus des différents métiers du Groupe. Chaque enjeu ESG est parrainé par un membre du comité de direction, qui en devient le sponsor et le garant. Cette responsabilité est clairement affichée dans notre rapport : chaque parrain ou marraine a pour mission de mettre en place la structure et les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés sur les enjeux dont il ou elle a la charge.

Cette logique de parrainage s'accompagne d'une intégration des objectifs ESG dans les objectifs individuels et collectifs de chaque membre du comité de direction. Nous ne voulons pas que l'ESG reste un discours : nous voulons qu'elle fasse partie intégrante de notre manière de travailler et d'évaluer la performance.

Pour garantir un suivi régulier, le comité de direction d'UCM/Camille aborde le projet ESG tous les trois mois. Ces points permettent de faire un état des lieux de l'avancement des actions et des indicateurs clés. Le comité de pilotage, quant à lui, se réunit à un rythme plus soutenu pour animer le terrain et ajuster la trajectoire en continu.

Chaque année, le comité de pilotage propose au comité de direction une mise à jour du plan ESG. Ce moment de relecture permet de réajuster les objectifs et les priorités en fonction des résultats obtenus, des évolutions réglementaires ou des attentes de nos parties prenantes. Le rapport ESG est ensuite validé par notre conseil d'administration, marquant ainsi l'engagement de l'ensemble de la gouvernance.

Pour assurer le lien avec nos autres dispositifs internes (comités baseline, comités de direction des entités, comité de sécurité de l'information,

etc.), les parrains et marraines jouent un rôle clé de passerelle. Ils veillent à ce que les enjeux ESG soient bien articulés avec les autres dimensions de notre gestion : audit, contrôle interne, gestion des risques.

En matière de communication interne, UCM/Camille s'appuie sur les différents chargés de communication présents dans nos départements, pour diffuser les informations de ce projet ESG auprès de l'ensemble des collaborateurs. Cette approche décentralisée nous permet de toucher chacun au plus près de son activité.

Nous avons choisi de ne pas intégrer, dans un premier temps, l'atteinte des objectifs ESG dans la politique de rémunération de nos organes de gouvernance. Nous préférons d'abord nous concentrer sur l'exécution concrète de notre stratégie. Cette question pourra être réexaminée plus tard, une fois que nous aurons consolidé nos pratiques et nos résultats.

Enfin, pour suivre l'ensemble de ces actions, nous nous appuyons sur des outils partagés. L'essentiel est de disposer d'une visibilité claire, partagée et actualisée sur l'état d'avancement de nos engagements.



**CHANGEMENT
CLIMATIQUE ET ÉNERGIE**

DAVID SIENAERT

Équipe: Facility



**CONDITIONS DE TRAVAIL
DES COLLABORATEURS
ET COLLABORATRICES**

MARC BOUMAL

Équipe: Ressources humaines & TCT



**CULTURE
D'ENTREPRISE**

MARC BOUMAL

Équipe: Ressources humaines



**ENGAGEMENT
POLITIQUE**

ANNE-SOPHIE SNYERS

Équipe: Toutes les équipes
du mouvement



**DÉVELOPPEMENT
DU CONTEXTE
SOCIO-ÉCONOMIQUE**

FÉDÉRIC MIGNOLET

Équipe: B2B



**PROTECTION DES DONNÉES
ET CYBERSÉCURITÉ**

**JEAN-BENOÎT
LE BOULENGÉ**

Équipe: IT



FORMATION

**MARC BOUMAL
ET PATRICIA LUCAS**

Équipe: Ressources humaines

Annexes

Annexes A : Composition du groupe de travail

NOM	FONCTION	WORKSHOP CHAÎNE DE VALEUR	WORKSHOP IMPACT, RISQUES, OPPORTUNITÉS (ENVIRONNEMENT, SOCIAL & GOUVERNANCE)	WORKSHOP CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES	WORKSHOP NOTATION DES IMPACTS, RISQUES, OPPORTUNITÉS	WORKSHOP ODD	WORKSHOP OBJECTIFS FUTURS	WORKSHOP GOUVERNANCE
LE BOULENGÉ Jean-Benoît	Administrateur délégué groupe UCM – Camille		×		×	×	×	
SIENAERT David	Directeur général		×	×	×	×	×	×
CLEPPERT Caroline	Ex-Secrétaire générale UCM National	×	×	×				
DEPOTERRE Jean-Charles	Ex-Directeur Général B2B		×		×	×	×	
EDART Vincent	Directeur Général Camille		×		×	×	×	
BOUMAL Marc	DRH		×		×	×		
BOUILLON Hugues	Directeur Marketing		×	×	×	×		
HAVAUX Mélanie	Directrice juridique B2B		×		×	×	×	
LUCAS Patricia	Directrice Support B2B		×		×	×		
SALFI Luc	Directeur Général Adjoint Camille		×				×	
LOULTCHEFF Tania	Directrice opérationnelle Mouvement :				×	×	×	
SEPULCHRE François	Directeur Général Adjoint B2B		×		×	×	×	
MIGNOLET Frédéric	Directeur Général B2B	×	×	×	×	×	×	×
WOLFF Sophie	Responsable du Secrétariat général de Direction		×				×	
GORNISECZ Thomas	Chargé de projet sensibilisation Mouvement		×		×	×	×	
SNYERS Anne-Sophie	Secrétaire générale UCM National						×	

Annexe B : Résumé des indicateurs ESG

KPI ENVIRONNEMENT	UNITÉ	2024	CIBLE	HYPOTHÈSE DE CALCULS
Émissions directes CO ₂ e - Scope 1	tCO ₂ e	1.237,2	-42 % en 2030 -100 % en 2050	
Émissions CO ₂ e indirectes liées à l'énergie - Scope 2	tCO ₂ e	247,44	-42 % en 2030 -100 % en 2050	
Autres émissions indirectes de CO ₂ e (en amont et aval de la chaîne de valeur) - Scope 3	tCO ₂ e	4.701,36	-51,6 % en 2030 -100 % en 2050 Réduction relative (vis-à-vis d'une croissance annuelle de 3 %)	
Émissions totales de CO ₂ e (Scope 1,2,3)	tCO ₂ e	6.186		
Intensité carbone (Scopes 1,2,3) par ETP	tCO ₂ e /ETP	6,63		
Part de la flotte électrifiée	%	8	100 % en 2029	
Nombre de pages imprimées (total)	Nombre	10.842.282		
Nombre de pages imprimées : en interne	Nombre	2.242.282	-5 % par an	
Nombre de pages imprimées : en externe	Nombre	8.600.000	-5 % par an	
Part de papier certifié : en interne	%	100	Maintenir 100 %	
Part de papier certifié : en externe	%	100	Maintenir 100 %	
Part de menus végétariens dans les événements organisés (en interne et à l'externe)	%	15	50 % en 2026	
Part d'achats locaux (30 km) dans les événements organisés (en interne et à l'externe)	%	N/D	+10 % en 2030	
Énergie totale consommée, électricité	kWh	1.580.600	-10 % hors voiture électrique en 2030	Charleroi est exclu
Énergie totale consommée, gaz naturel	kWh	837.807	-10 % en 2030	
Eau consommée	m³	2.392	-10 % en 2029	Evere, Louvain-La-Neuve, Arlon, Mons et Tournai sont exclus
Quantité d'énergie renouvelable produite	kWh	66.000	500.000 en 2028	
Part de l'énergie produite consommée directement	%	80	100 % en 2029	

KPI SOCIAL		UNITÉ	2024	CIBLE
Taux de Turnover : total		%	10	Max 10 % en 2026
Nombre ETP		Nombre	934,28	
TOTAL D'ETP PAR TYPE DE CONTRAT	CDI	%	99,30	
	CDD	%	0,70	
	Temps plein	%	76,80	
	Temps partiel	%	23,20	
	Part de femmes dans le personnel salarié (hors conseil d'administration)	%	70,21	
	Part de femmes dans le management (total direction et managers)	%	57	
	- Part de femmes dans la direction (Top 30)	%	45	Min 30 % en 2026
	- Part de femmes dans les managers	%	61	Min 30 % en 2026
	Part de femmes dans les conseils d'administration	%	21	Min 30 % en 2030
TOTAL D'ETP PAR GROUPE D'ÂGE	Moins de 30 ans	%	12	
	Entre 30 et 50 ans	%	62	
	Plus de 50 ans	%	26	
	Pourcentage de personnes vues par an via les entretiens de collaboration	%	100	100 % chaque année
	Taux de satisfaction suite à l'enquête Bien-Vivre	%	7,31	Min 7/10 chaque année
	Ancienneté moyenne du personnel	Années	11	Min 10 chaque année
	Heures totales de formation pour les trois pôles	Heures	35.775,68	
	Moyenne d'heures de formation par personne	Heures	35,70	Min 40 par an par personne en 2025
	Heures totales de formation suivies sur les soft skills	Heures	5.678,5	

KPI GOUVERNANCE		UNITÉ	2024	CIBLE
Nombre d'évènements formels organisés en interne par le comité Happ'event		Nombre	10	
POURCENTAGE DE PARTICIPATION À LA FÊTE ANNUELLE	- Journée	%	60	
	- Soirée	%	40	
	eNPS (employee Net Promoter score)	Score (/10)	N/D	
	Taux de satisfaction du personnel vis-à-vis de la culture d'entreprise	Score (/10)	7,3	
	Part de personnes engagées sur base de la recommandation d'un proche	%	N/D	
	Nombre de mentions UCM dans la presse	Nombre	1.290	
	Nombre de mandats (régionaux et nationaux) dans les différentes instances	Nombre	180	
	Nombre de mandats locaux dans les différentes instances	Nombre	48	
	Taux de qualité de gestion des dossiers octroyé par l'AVIQ pour l'activité Camille	%	97,48	Min 96 % en 2026
NPS CLIENTS POUR LES DIFFÉRENTES ENTITÉS DU GROUPE	- Camille		68	
	- B2B		-12	
TAUX DE SATISFACTION CLIENT	- Camille	Score (/10)	9,02	
	- B2B	Score (/10)	6,47	
PART DE CLIENTS QUI UTILISE LES SERVICES EN LIGNE	Espace Client Indépendant (ECI)	%	10	70 % en 2030
	Espace employeur (Appipay)	%	80	90 % en 2030
	Espace famille	%	32,5	40 % en 2028
	Entreprises accompagnées (à la création de leur entreprise, À la croissance, À la transmission, Au recrutement (premier engagement), À l'ESG (dont bas-carbone))	Nombre	356	+5 % par an chaque année



indépendants
& unis

Camille.

UCM.be