

RAPPORT
ANNUEL



DÉCLARATION
DE PERFORMANCE
EXTRA-FINANCIÈRE

2024
2025



| RAPPORT
ANNUEL

2024
2025



1

RAPPORT DE GESTION GROUPE AU 30 JUIN 2025

Faits marquants de l'exercice
Résultats économiques
Perspectives

5

5
7
8

2

ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AU 30 JUIN 2025

9

3

COMPTES CONSOLIDÉS EXERCICE CLOS LE 30 JUIN 2025

Principales données consolidées
Bilan consolidé
Compte de résultat consolidé
Tableau des flux de trésorerie
Variation des capitaux propres

10

10
11
11
12
13

4

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Faits marquants de l'exercice
Principes de consolidation
Périmètre de consolidation
Règles comptables et méthodes d'évaluation
Notes sur le bilan consolidé
Notes sur le compte de résultat consolidé
Autres informations
Liste des sociétés consolidées au 30 juin 2025

14

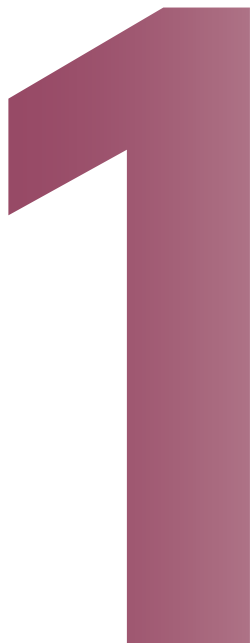
14
14
15
15
17
24
26
27

5

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

29





RAPPORT DE GESTION GROUPE AU 30 JUIN 2025

**L'année 2024-2025
a été marquée par un nouvel
élan pour Bayard.**

FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

L'année 2024-2025 a été marquée par un nouvel élan pour Bayard.

Tout d'abord sur le plan organisationnel, la nomination d'un nouveau Directoire, composé de deux membres (François Morinière, Président du Directoire, et Dominique Greiner, Directeur général), et le renouvellement d'une partie du Comité de direction, afin d'accompagner le Groupe dans ses projets de transformation, ont ainsi amorcé une nouvelle dynamique managériale et culturelle.

La société a changé de siège social en mars 2025 et a emménagé à Malakoff, ce projet répondant à des objectifs environnementaux, sociaux et économiques, en lien avec la stratégie de Bayard.

En parallèle, Bayard a lancé, en février 2025, une stratégie dédiée à l'intelligence artificielle, pilotée par la Direction Technologies, Data & Digital (DTDD). Une gouvernance Groupe a été instaurée avec la création de l'IA Office, du Comité éthique et de comités projets locaux, afin d'assurer cohérence, accompagnement et déclinaison opérationnelle. Une charte éthique a été présentée aux

collaborateurs et des parcours de formation ont été progressivement déployés pour encadrer et valoriser les usages de l'IA.

Cette période s'est vue perturbée par une cyberattaque de type rançongiciel, survenue en septembre 2024, affectant fortement les activités du Groupe. Sur cette période, plus de 200 collaborateurs de la DTDD se sont mobilisés. Des coûts supplémentaires ont été engagés et trois semaines ont été nécessaires pour

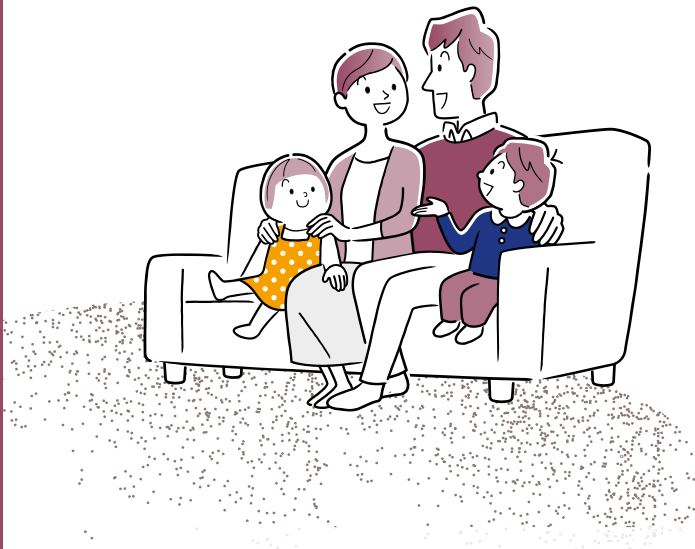
rétablir les services essentiels, pénalisant le chiffre d'affaires des abonnements des activités Presse sur cette période. Suite à cet événement majeur, la structuration de la cybersécurité s'est accélérée, notamment par la création d'un pôle cyberdéfense.

Le Groupe s'est également engagé sur un programme d'investissements technologiques structurants et a poursuivi son travail d'adaptation dans un environnement incertain.

Dans un marché en profonde mutation et où la lecture perd du terrain au profit de la consommation d'écrans, le pôle Jeunesse (Bayard Jeunesse et Milan) a réaffirmé sa mission d'être au plus près des familles, des enseignants et bien entendu des enfants, pour les aider à bien grandir.

Le pôle Jeunesse a continué à développer ses univers sur tous les formats : presse, livre, numérique, audio, audiovisuel, jusqu'au jeu et aux loisirs en famille. Pour être au plus près des nouveaux usages, le pôle Jeunesse a accéléré sa transformation digitale.

Le Groupe est ainsi devenu l'un des leaders de l'audio jeunesse en France, avec plus de 150 millions d'écoutes sur BayaM, les enceintes et les plateformes de *streaming*. Ce développement s'enrichit, à la rentrée 2025, par son partenariat avec Gallimard Jeunesse. La stratégie digitale s'est renforcée avec *Phosphore*, devenu média 100 % digital, et le développement de BayaM, la plateforme de référence pour les enfants. Les applications dépassent désormais 26 millions de téléchargements, avec une forte croissance internationale.



Malgré la baisse du temps de lecture, la presse jeunesse conserve sa position dominante (un enfant sur deux lit un magazine du Groupe). En édition, Bayard Jeunesse et Milan confirment leur *leadership* en BD et documentaire jeunesse.

Au sein du pôle Grand public, la nouvelle formule du magazine *Notre Temps* a été lancée, avec pour objectif de conquérir un public plus jeune tout en relevant le défi du maintien de la fidélisation. Afin de toujours mieux répondre aux attentes des lecteurs, plusieurs développements ont vu le jour : de nouveaux hors-séries thématiques, le lancement de nouvelles *newsletters* (cuisine, tourisme/voyage) et la création d'ateliers numériques en ligne payants. Le développement des partenariats médias s'est poursuivi, avec notamment une présence mensuelle sur l'antenne Ici (ex-France Bleu). Enfin, le Salon des seniors a une nouvelle fois battu des records de fréquentation, avec 40 000 visiteurs.

L'hebdomadaire *Le Pèlerin* a bénéficié en 2024-25 d'une très belle visibilité médiatique, avec la réouverture de Notre-Dame de Paris fin 2024, puis l'actualité papale, entre le décès du Pape François et l'arrivée du Pape Léon XIV, qui s'est répercutée sur son audience. Son hors-série sur le Pape François a eu un très bon accueil en kiosque et chez les abonnés. Sa 34^e édition du Grand Prix Pèlerin du Patrimoine a mis en valeur toute sa stratégie éditoriale développée autour de Notre-Dame de Paris.

Quant au pôle religieux, la riche actualité ecclésiastique a donné lieu à des rencontres diocésaines et des pèlerinages Bipel, mobilisant activement ses titres. Les équipes ont également assuré une présence remarquée au Frat des lycéens et au Jubilé des Jeunes à Rome, renforçant la visibilité de nos marques auprès des jeunes publics.

En 2025, *La Croix* a affirmé son identité éditoriale à travers des choix forts et des innovations structurantes. Le lancement de son nouveau site web a transformé l'expérience de lecture, privilégiant l'analyse et la compréhension à l'instantanéité.

Le média a également créé le premier poste de responsable philanthropie dans la presse française, inscrivant le don au cœur de son modèle économique. Avec le dispositif « Parlons Écologie », *La Croix* fait de la crise climatique un axe central de son projet éditorial, alliant rigueur, pédagogie et espérance. Enfin, les audiences exceptionnelles lors des funérailles du Pape François et du conclave ont renforcé son *leadership* en matière d'information religieuse, tout en consolidant sa notoriété et ses liens avec le lectorat.

Devenue entreprise à mission en janvier 2023, Bayard a présenté son premier rapport de mission lors de l'Assemblée générale fin 2024. Validé par un audit indépendant favorable, ce rapport confirme la bonne réalisation de la mission par le comité dédié. Bayard respecte les objectifs sociaux et environnementaux qu'il s'est donnés, en cohérence avec sa raison d'être et les enjeux de son activité.

En matière de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), le Groupe Bayard a mené des projets de recherche-action visant à faire évoluer ses pratiques vers un modèle plus durable, en lien avec ses engagements.

Enfin, le Groupe a renouvelé au cours de l'exercice sa contribution financière au Fonds de dotation Bayard - Agir pour une société du lien, qui soutient des initiatives créatrices de liens. Pour l'exercice 2024-25, le Fonds a accompagné une dizaine de projets, avec un focus sur l'accès et l'ouverture à la culture, vecteur essentiel du vivre-ensemble.

→ Note sur les risques et incertitudes

Dans le cadre de ses activités, le Groupe de presse et d'édition est exposé à divers risques et incertitudes susceptibles d'affecter ses performances, sa rentabilité et sa pérennité. Conscient de ces enjeux, le Groupe met en œuvre des stratégies adaptées pour identifier, évaluer et atténuer ces risques. Les principaux risques et incertitudes auxquels le Groupe est confronté sont : l'évolution du marché et des habitudes de lecture, la capacité à attirer les auteurs, la valorisation de marques et plus généralement d'actifs incorporels, les investissements nécessaires à la digitalisation des process et des contenus, les enjeux de conformité de gestion des données, les engagements liés aux avantages au personnel.

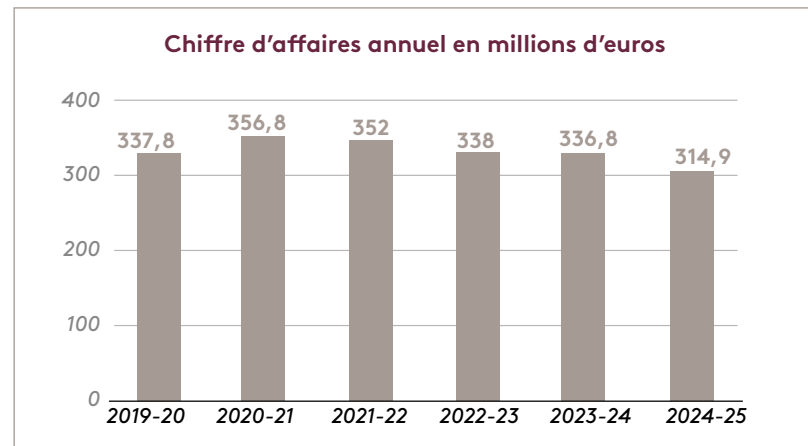
Les estimations de la Direction portent en particulier sur la mise en œuvre des tests de dépréciation des écarts d'acquisition (valorisation par UGT), des marques et des stocks, sur les hypothèses et modalités de calcul des engagements sociaux, les éléments pris en compte dans les provisions pour risques.

→ Note sur les ressources essentielles

En tant que groupe de presse et d'édition, nos ressources incorporelles essentielles incluent nos marques reconnues, nos droits d'auteur sur les contenus éditoriaux, ainsi que notre expertise éditoriale et journalistique. Ces éléments constituent le socle de notre modèle économique, qui repose sur la production et la diffusion de contenus de qualité adaptés à nos audiences. Ces ressources sont au cœur de notre stratégie de différenciation et de fidélisation, et elles jouent un rôle fondamental dans la création de valeur, tant par l'attractivité de nos publications que par le développement de partenariats et de revenus publicitaires.

RÉSULTATS ÉCONOMIQUES

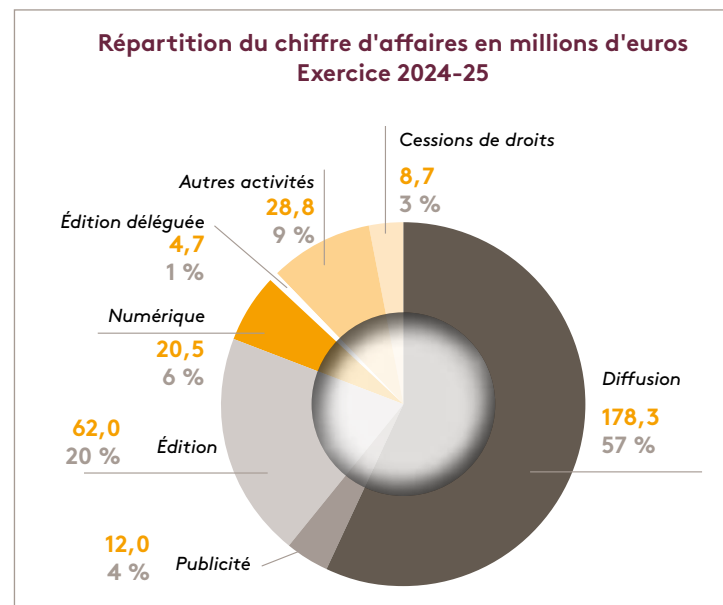
→ Chiffre d'affaires



Le chiffre d'affaires consolidé de l'exercice s'élève à 314,9 M€, en recul par rapport à 2023-24 (-6,5 %).

À change et périmètre constants, le chiffre d'affaires du Groupe recule de 5,7 %. Les mouvements de périmètre ayant un impact sur la variation du chiffre d'affaires consolidé entre les deux exercices sont la sortie échelonnée des titres Territoire de Milan Presse.

Les sociétés françaises contribuent au chiffre d'affaires à hauteur de 285,7 M€, et les sociétés étrangères à 29,3 M€, représentant ainsi 9,3 % du chiffre d'affaires consolidé.



Le chiffre d'affaires diffusion presse s'élève à 178,3 M€ (-8,3 % par rapport à 2023-24). Le chiffre d'affaires issu des offres d'abonnement est en baisse de 7,5 % et représente 81,4 %. Les ventes au numéro reculent quant à elles de 11,8 %.

Les revenus publicitaires du Groupe (3,8 % du chiffre d'affaires total) affichent un repli de 16,4 %.

Les ventes de livres du Groupe représentent 19,7 % du chiffre d'affaires consolidé (en évolution de -9,1 % par rapport à 2023-24).

Le chiffre d'affaires numérique (hors publicité) progresse de 6 % et représente 6,5 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Le chiffre d'affaires des autres activités progresse de 5,8 %.

Les cessions de droits sont stables à 2,7 % du chiffre d'affaires.



→ Résultats

La marge opérationnelle du Groupe s'élève à 0,6 M€, soit 0,2 % du chiffre d'affaires, contre 7,2 M€ en 2023-24. La marge de l'activité presse pâtit du recul des diffusions en kiosque et en abonnement, ainsi que d'un marché publicitaire en retrait sur la presse. L'activité édition reste dynamique, avec des résultats qui dégagent un niveau de rentabilité élevé. Enfin, le Groupe continue d'investir massivement sur le digital et la transformation numérique de ses activités, ce qui impacte sa marge opérationnelle.

Le résultat d'exploitation du Groupe s'élève à -19,2 M€ contre -6,8 M€ sur l'exercice 2023-24. Ce résultat inclut -8,2 M€ de coûts de restructuration, contre -7,8 M€ en 2023-24, et -11,2 M€ de dotations aux amortissements et dépréciations des incorporels acquis et des écarts d'acquisition, contre -5,7 M€ en 2023-24. Il inclut également un versement de -0,4 M€ au Fonds de dotation Bayard. Le résultat financier se monte à 1 M€ contre 2,2 M€ en 2023-24. Le résultat exceptionnel s'établit à -0,04 M€ contre -0,8 M€ en 2023-24.

Le Groupe constate en 2024-25 une charge d'impôt de -0,4 M€ contre 0,5 M€ en 2023-24. Le résultat net du Groupe s'élève à -18,4 M€, contre -4,8 M€ l'année précédente.

→ Trésorerie et bilan

La trésorerie du Groupe est structurellement excédentaire grâce aux ressources importantes de fonds de roulement générées par les abonnements. La trésorerie brute disponible s'élève à 79,8 M€ au 30 juin 2025, contre 93,4 M€ au 30 juin 2024.

L'exploitation génère une consommation de trésorerie de 5,3 M€ :

- la marge brute d'autofinancement s'élève à -11 M€ ;
- le besoin en fonds de roulement diminue de -7,9 M€, du fait notamment de la baisse des stocks et des créances clients en lien avec la baisse de l'activité ;
- les abonnements à servir reculent de 2,9 M€.

La trésorerie affectée aux opérations d'investissements et cessions a représenté un décaissement net de 8,1 M€. Il inclut l'effet des variations de périmètre (rachat des 30 % complémentaires d'Edoki Academy et cession à Bayard Canada des titres Studio 7), ainsi que les investissements dans le nouveau siège social de Bayard SA à Malakoff et la cession de l'immeuble à New York détenu par Bayard Inc.

La trésorerie générée par le financement a représenté un encaissement net de 0 M€, les tirages de la ligne de crédit s'élèvent en effet à 15 M€ au 30 juin 2025 et au 30 juin 2024.

La trésorerie nette des dettes financières diminue de 13 M€ sur l'exercice, et atteint 63,5 M€, contre 76,6 M€ au 30 juin 2024.

Les capitaux propres part du Groupe s'élèvent à 49,4 M€, contre 68,1 M€ au 30 juin 2024.

PERSPECTIVES

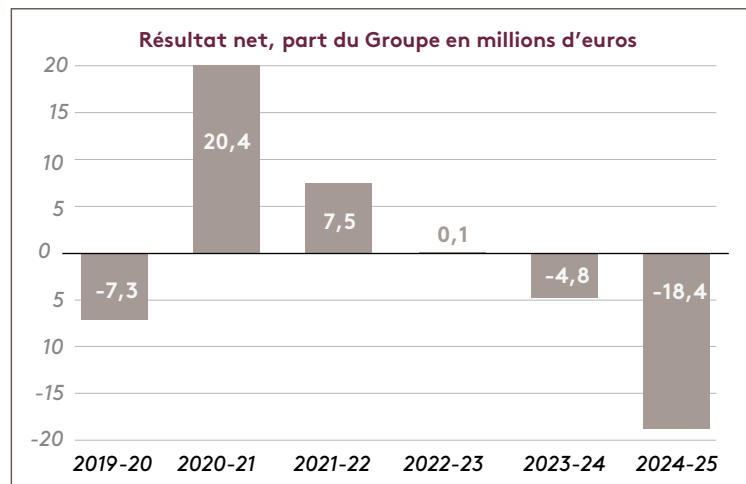
→ Événements importants survenus depuis la clôture de l'exercice

Aucun événement important n'est survenu depuis la clôture.

→ Perspectives d'avenir

Entreprise à mission, Bayard poursuit sa forte ambition en matière de responsabilité sociale et sociétale, portée à un niveau stratégique.

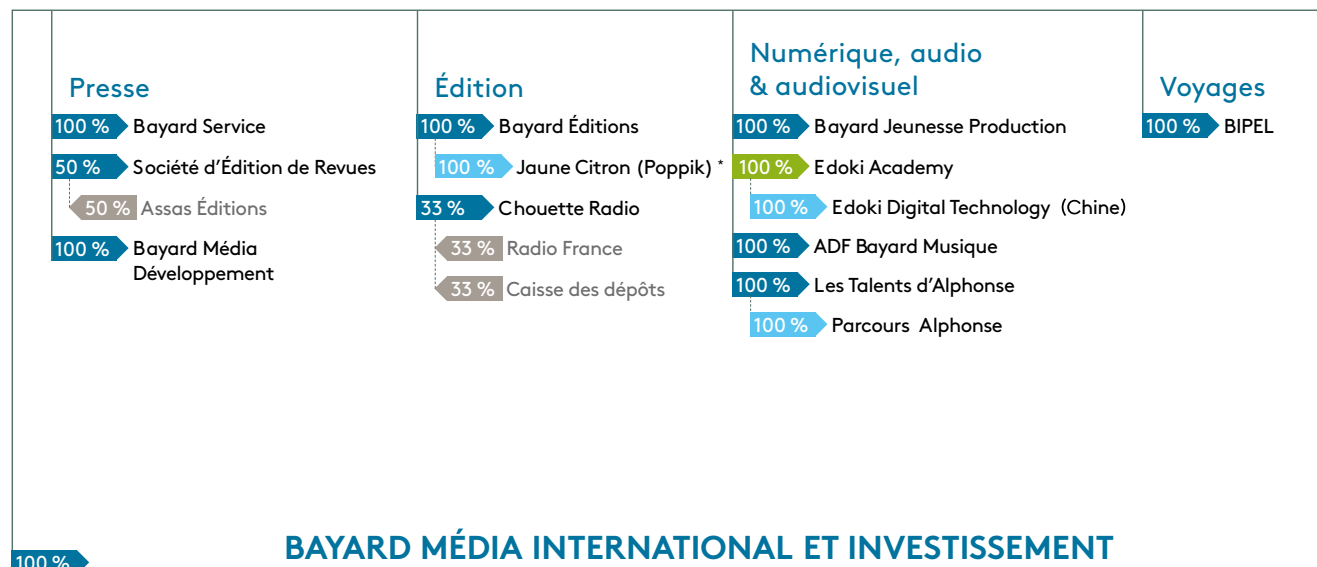
Dans un contexte économique incertain (décroissance du marché de la presse notamment), le Groupe définira dans les prochains mois une stratégie et un plan ambitieux de transformation, lui permettant d'assurer sa pérennité. Ce plan intégrera notamment l'optimisation des activités existantes et le développement de nouvelles activités.





ORGANIGRAMME
SIMPLIFIÉ
DES SOCIÉTÉS
CONSOLIDÉES
AU 30 JUIN 2025

BAYARD



Milan

- 100 % Éditions Milan
- 100 % Milan Presse

International

- 100 % Bayard Presse Benelux (Belgique)
 - 100 % Sailer (Allemagne)
 - 100 % Bayard Ediciones (Espagne)
 - 100 % Bayard Presse Asie (Hong Kong)
 - 100 % Bayard Inc. (États-Unis) 85 % Press4Kids
 - 13,1 % Bayard Presse Canada (Canada) 86,9 %
 - 24 % Publications Bailly 76 %
 - 50 % Publications BLD
 - 100 % Éditions Novalis
 - 100 % Bayard Canada Livres
 - 100 % Owls Kids Books
 - 100 % Studio 7 Académie (Canada) **
 - 24,4 % Publications Senior (Canada) 25,6 %
 - 50 % TVA Publications
 - 100 % Bayard Côte d'Ivoire (Holding)
 - 100 % Bayard Afrique (Côte d'Ivoire)
- Assomption
canadienne

* Transmission universelle de patrimoine

** Cession intragroupe à Bayard Presse Canada Inc.

◆ Acquisition complémentaire de 30 %

3

COMPTES CONSOLIDÉS EXERCICE CLOS LE 30 JUIN 2025

PRINCIPALES DONNÉES CONSOLIDÉES

En milliers d'euros	Exercice 2020-21	Exercice 2021-22	Exercice 2022-23	Exercice 2023-24	Exercice 2024-25
Chiffre d'affaires hors taxes	356 786	351 974	338 003	336 819	314 911
Résultat d'exploitation avant dotations aux amortissements et dépréciations des écarts d'acquisition	26 039	14 274	6 994	-2 907	-9 765
Résultat net, part du Groupe	20 389	7 523	103	-4 839	-18 426
Capitaux propres part du Groupe	65 155	72 621	72 471	68 072	49 351
Abonnements à servir	70 697	66 644	63 184	58 049	54 805
Marge brute d'autofinancement	23 372	17 858	9 493	6 254	-10 970
Trésorerie affectée aux investissements ⁽¹⁾	-4 696	19 697	14 915	5 994	8 103
Trésorerie nette ⁽²⁾	112 559	109 962	92 159	76 551	63 549
Effectif moyen des sociétés intégrées globalement	1 642	1 646	1 653	1 594	1 588

(1) Nette des cessions.

(2) Valeurs mobilières de placement nettes de provision et disponibilités après déduction des dettes financières.



BILAN CONSOLIDÉ

ACTIF (en milliers d'euros)	30 juin 2024	30 juin 2025
Immobilisations incorporelles	58 380	50 408
- Dont écarts d'acquisition	26 475	18 895
Immobilisations corporelles	7 039	10 518
Immobilisations financières	3 075	3 843
Titres mis en équivalence	5 076	2 268
Actif immobilisé	73 570	67 038
Stocks et en-cours	21 116	17 950
Clients et comptes rattachés	42 498	38 254
Autres créances et comptes de régularisation	31 997	28 958
Valeurs mobilières de placement	72 573	61 691
Disponibilités	20 761	18 498
Actif circulant	188 945	165 352
TOTAL DE L'ACTIF	262 515	232 390
PASSIF (en milliers d'euros)	30 juin 2024	30 juin 2025
Capital	16 500	16 500
Primes	0	0
Réserves et résultat consolidés	53 431	35 168
Autres	-1 858	-2 317
CAPITAUX PROPRES (part du Groupe)	68 072	49 351
INTÉRÊTS MINORITAIRES	158	-120
AUTRES FONDS PROPRES	10 000	10 000
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	12 853	7 998
Emprunts et dettes assimilées	16 783	16 640
Fournisseurs et comptes rattachés	40 856	39 800
Autres dettes et comptes de régularisation	113 792	108 721
- Dont abonnements à servir	58 049	54 805
DETTES	171 431	165 161
TOTAL DU PASSIF	262 515	232 390

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

En milliers d'euros	Exercice 2023-24	Exercice 2024-25
CHIFFRE D'AFFAIRES	336 819	314 911
Coûts des ventes	-214 855	-205 247
Charges commerciales	-78 259	-72 555
Charges administratives	-51 030	-47 998
Autres produits et charges d'exploitation ⁽¹⁾	4 418	1 124
RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS DES ÉCARTS D'ACQUISITION	-2 907	-9 765
Dotations aux amortissements et dépréciations des écarts d'acquisition	-3 883	-9 446
RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS DES ÉCARTS D'ACQUISITION	-6 790	-19 211
Charges et produits financiers	2 192	980
Charges et produits exceptionnels	-752	-40
Impôts sur les résultats	465	-363
RÉSULTAT NET DES ENTREPRISES INTÉGRÉES	-4 885	-18 633
Quote-part dans les résultats des entités mises en équivalence	137	309
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	-4 748	-18 324
Intérêts minoritaires	-91	-102
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	-4 839	-18 426
Bénéfice par action (en euros)	-117,31	-446,69

(1) Conformément à l'application de la nouvelle présentation des comptes consolidés (ANC 2020-01), les « autres produits et charges d'exploitation » incluent les subventions, les frais de lancement de titres, les versements au Fonds de dotation, les coûts de restructuration et les amortissements des incorporels acquis.

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

En milliers d'euros	Exercice 2023-24	Exercice 2024-25
OPÉRATIONS D'EXPLOITATION		
Résultat part du Groupe	-4 839	-18 426
Résultat part minoritaires	91	102
Résultat net (part du Groupe + minoritaires)	-4 748	-18 324
Élimination amortissements et dépréciations	10 648	14 354
Élimination des provisions et subventions virées au compte de résultat	597	-5 370
Élimination de la variation des impôts différés	-296	108
Élimination des variations de change non monétaires sur prêts à des sociétés apparentées		
Élimination des plus ou moins-values de cession	190	-1 428
Élimination des résultats des sociétés mises en équivalence	-137	-309
Marge brute d'autofinancement	6 254	-10 970
Trésorerie provenant de distribution ou d'apport des sociétés mise en équivalence		682
Incidence de la variation du BFR (hors abonnements à servir)	-9 496	7 864
Variation des abonnements à servir	-5 183	-2 874
A. TRÉSORERIE GÉNÉRÉE PAR L'EXPLOITATION	-8 424	-5 297
OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENTS		
Investissements	-4 502	-10 761
Cessions d'immobilisations et réduction des immobilisations financières	150	3 587
Variations de périmètre	-1 642	-929
B. TRÉSORERIE AFFECTÉE AUX INVESTISSEMENTS	-5 994	-8 103
OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		
Subventions d'investissement	-147	683
Émission/remboursement d'emprunts	4 353	-504
Sous-total Financement stable	4 207	179
Variation des comptes courants nets	7	-207
C. TRÉSORERIE PROVENANT DU FINANCEMENT	4 213	-28
D. INCIDENCE DE LA VARIATION DES TAUX DE CHANGE	-6	-177
VARIATION DE TRÉSORERIE (A + B + C + D)	-10 211	-13 605
Trésorerie à l'ouverture	103 581	93 370
Trésorerie à la clôture	93 370	79 766
Variation de la trésorerie	-10 211	-13 605

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

En milliers d'euros	Capitaux propres consolidés (part du Groupe)			Total
	Capital	Réserves consolidées	Réserves de conversion et autres variations	
Au 30 juin 2023	16 500	57 616	-1 645	72 471
Résultat de l'exercice		-4 840		-4 840
Variations des subventions d'investissement			-147	-147
Variations de change et autres		654	-67	587
Au 30 juin 2024	16 500	53 430	-1 859	68 071
Résultat de l'exercice		-18 426		-18 426
Variations des subventions d'investissement		522		522
Variations de change et autres		-358	-458	-816
Au 30 juin 2025	16 500	35 168	-2 317	49 351



4

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Au début du mois de septembre 2024, le Groupe Bayard a fait l'objet d'une cyberattaque, rapidement maîtrisée, en lien avec les autorités compétentes. Les impacts ont à la fois pénalisé le chiffre d'affaires des abonnements des activités presse et entraîné des coûts supplémentaires.

La société Bayard SA et certaines filiales ont changé de siège social en mars 2025 et ont emménagé à Malakoff, ce projet répondant à des objectifs environnementaux, sociaux et économiques, en lien avec la stratégie de Bayard.

Un nouveau Directoire, composé de deux membres (François Morinière, Président du Directoire, et Dominique Greiner, Directeur général), ainsi que le renouvellement d'une partie du Comité de direction, afin d'accompagner le Groupe dans ses projets de transformation, ont amorcé une nouvelle dynamique managériale et culturelle.

PRINCIPES DE CONSOLIDATION

→ Référentiel comptable et changements de méthodes comptables

Les comptes consolidés sont établis conformément aux dispositions du règlement ANC n° 2020-01 de l'Autorité des Normes Comptables du 9 octobre 2020.

Le Groupe applique, le cas échéant, les méthodes de référence énoncées par le règlement ANC n° 2020-01, à l'exception des engagements pour indemnités de fin de carrière, comme mentionné dans la note « Provisions » (p. 14).

→ Modalités de consolidation et opérations internes

Les méthodes de consolidation utilisées sont :

- l'intégration globale en cas de contrôle exclusif du Groupe ;
- l'intégration proportionnelle en cas de contrôle conjoint : partage du contrôle entre les actionnaires et décisions de gestion unanimes ;
- la mise en équivalence pour les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable, qui est présumée à partir du moment où le Groupe détient au moins 20 % du capital.

Toutes les transactions significatives entre les sociétés intégrées ainsi que les résultats internes à l'ensemble consolidé sont éliminés. Lorsque ces opérations ont été réalisées avec une entité consolidée selon la méthode de l'intégration proportionnelle, elles sont éliminées par application du pourcentage de contrôle du Groupe dans cette entité.

→ Dates d'arrêté comptable

Les comptes sociaux de la majeure partie des sociétés consolidées sont arrêtés au 30 juin 2025. Des situations intermédiaires sont établies pour les sociétés qui n'ont pas clôturé au 30 juin 2025.

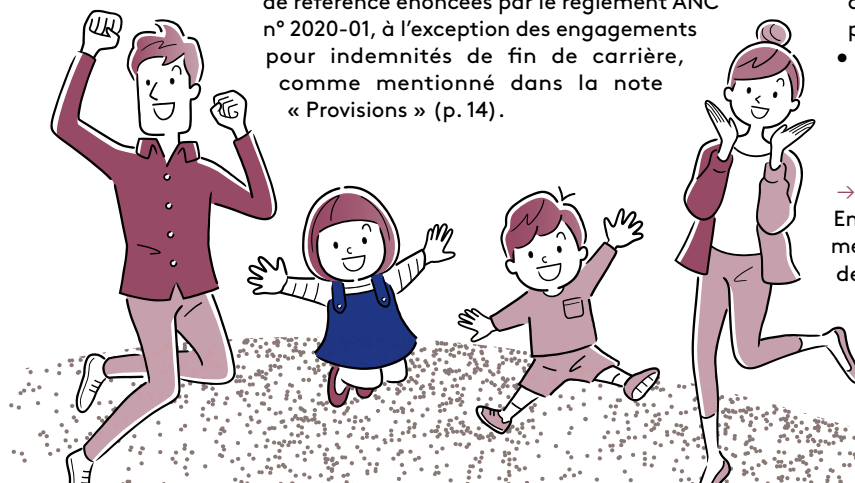
→ Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les comptes des sociétés étrangères sont convertis en euros suivant la méthode du cours de clôture selon laquelle :

- les postes de bilan sont convertis sur la base du cours de change en vigueur à la fin de l'exercice à l'exception des comptes de capitaux propres pour lesquels les taux historiques sont utilisés ;
- les postes du compte de résultat sont convertis sur la base de la moyenne des cours de l'année. La différence de conversion qui en résulte est portée en réserve de conversion.

→ Information sectorielle

En application du règlement ANC 2020-01, la segmentation retenue est l'appartenance géographique des sociétés du Groupe : sociétés françaises et sociétés étrangères.



PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

La société consolidante du Groupe est Bayard SA. Au 30 juin 2025 et au 30 juin 2024, 28 et 29 sociétés sont respectivement consolidées.

Les variations de périmètre de l'exercice sont les suivantes :

- transmission universelle de Poppik dans Bayard Éditions le 2 juillet 2024 ;
- cession de Studio 7 par Edoki à Bayard Canada fin juin 2025. La société Studio 7, qui était intégrée globalement, a été mise en équivalence le 30 juin 2025. Par conséquent, cette cession est sans impact sur le compte de résultat de l'exercice.

RÈGLES COMPTABLES ET MÉTHODES D'ÉVALUATION

→ Immobilisations incorporelles

Les immobilisations figurent au bilan à leur coût historique ou, le cas échéant, à leur juste valeur pour les actifs provenant des sociétés acquises.

Les immobilisations incorporelles se décomposent en quatre grandes catégories :

- écarts d'acquisition, amortis sur une durée maximale de 20 ans ;
- marques et titres de publication non amortis, ou amortis sur une durée maximale de 30 ans ;
- droits intellectuels et commerciaux, amortis sur une durée maximale de 10 ans ;
- autres immobilisations incorporelles (logiciels principalement, amortis sur une durée maximale de 8 ans, et productions audiovisuelles en cours).

→ Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles figurent au bilan à leur coût historique ou, le cas échéant, à leur juste valeur pour les actifs provenant des sociétés acquises.

Les actifs faisant l'objet d'un contrat de crédit-bail d'une importance significative sont retraités de façon à faire apparaître la valeur du bien en

immobilisations et, en contrepartie, un montant équivalent en dettes financières. Dans le compte de résultat, l'amortissement et la charge financière sont substitués à la redevance.

Les durées d'amortissement, déterminées sur la base des durées d'utilité, sont les suivantes :

- constructions : 20 ans maximum, sauf pour les États-Unis, où la durée est de 40 ans ;
- installations techniques, matériel et outillage : 3 à 5 ans ;
- autres immobilisations corporelles :
 - agencements et installations : 8 à 11 ans ;
 - matériel informatique : 3 à 5 ans ;
 - matériel et mobilier de bureau : 5 à 11 ans.

→ Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises (acquisitions d'entités...) sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Cette méthode conduit à la comptabilisation des actifs et passifs des entités acquises à leur juste valeur.

La différence entre le coût d'acquisition des titres acquis et l'évaluation à la juste valeur des actifs et passifs identifiés à la date d'acquisition constitue l'écart d'acquisition. Conformément aux dispositions réglementaires en vigueur, le Groupe se donne jusqu'à la clôture du premier exercice ouvert après l'exercice de l'acquisition pour finaliser l'analyse des écarts de première consolidation. Parmi les principaux actifs justifiant d'une évaluation particulière lors d'une acquisition, peuvent être cités :

- les actifs incorporels tels que les marques ou titres de publication, dans la mesure où ceux-ci peuvent être déterminés par une méthode d'évaluation suffisamment précise et objective, permettant le suivi de leur valeur dans le temps ;
- les actifs corporels sur la base d'évaluation résultant notamment de rapports d'expertise.

En application des normes comptables, un impôt différé passif est constaté pour prendre en compte les distorsions existantes entre les valeurs comptables et les valeurs fiscales des actifs susceptibles de résulter du processus d'allocation du prix d'acquisition.

→ Appréciation de la valeur des actifs incorporels

La valeur d'utilité des écarts d'acquisition et des actifs incorporels est appréciée lors de chaque clôture, ou en cas d'indice de perte de valeur. Si la valeur d'utilité ainsi obtenue apparaît inférieure à la valeur nette comptable de l'actif, et si aucun autre indicateur économique ne justifie cet écart, une dépréciation est constituée dans les comptes. La valeur d'utilité correspond à la valeur recouvrable déterminée par application de méthodes adaptées à chaque catégorie d'actifs.

● Marques :

La valeur recouvrable des marques est déterminée selon la méthode de capitalisation des redevances de chiffre d'affaires.

● Écarts d'acquisition :

Soumise à un test annuel de valeur au niveau des actifs rattachés à chacune des unités génératrices de trésorerie (Jeunesse, *La Croix*, Chrétien, Senior & Grand Public), leur valeur recouvrable est déterminée selon la méthode des flux de trésorerie actualisés.

→ Stocks

Les stocks de produits finis sont dépréciés selon les règles fiscales applicables à l'édition (provision pour mévente). Pour les travaux en cours, une provision peut être constituée à la clôture de l'exercice pour les projets d'édition non parus ou sur les titres pour lesquels un risque est identifié.

Les stocks de papier font l'objet d'une dépréciation lorsque la valeur vénale du stock est inférieure au coût d'entrée ou lorsque leur consommation devient improbable.

→ Créances

Les à-valoir versés aux auteurs sont comptabilisés en avances et acomptes versés. Les à-valoir versés au titre d'un ouvrage dont les ventes estimées ne permettront pas de couvrir cette avance font l'objet d'une provision pour dépréciation.

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est constituée au cas par cas lorsque la valeur d'inventaire d'une créance est inférieure à sa valeur comptable.

→ Fiscalité

Les effets de la fiscalité différée, qui résultent des décalages temporaires existant dès lors que la valeur comptable d'un actif ou d'un passif diffère de sa valeur fiscale, sont neutralisés par la comptabilisation d'impôts différés actifs ou passifs.

Au niveau de chaque entité fiscale (société ou groupe de sociétés adhérentes à un régime d'intégration fiscale), les impôts différés actifs ne sont comptabilisés que si leur récupération est probable. En application de la méthode du report variable, l'effet éventuel des modifications de taux d'imposition est enregistré au compte de résultat de l'exercice au cours duquel ces changements sont devenus définitifs (principe du dernier taux voté).

→ Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont comptabilisées à leur prix d'achat. Une provision est constituée ligne par ligne si le cours de fin d'exercice est inférieur au cours d'achat.

→ Instruments financiers

Les instruments de couverture sont valorisés à la valeur de marché à la date de clôture.

→ Autres fonds propres

Les obligations remboursables en actions, souscrites par les actionnaires de Bayard SA, sont inscrites sous cette rubrique, conformément à la dérogation prévue par l'ANC dans sa recommandation n° 2022-02 du 13 mai 2022.

→ Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges sont constituées en conformité avec le règlement sur les passifs (règlement ANC n° 2014-03). Ce règlement définit un passif comme un élément du patrimoine ayant

une valeur économique négative pour l'entité, c'est-à-dire une obligation (légale, réglementaire ou contractuelle) de l'entité à l'égard d'un tiers dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci.

Dans l'activité édition, des provisions sur retours sont calculées statistiquement, en tenant compte du taux de retour constaté sur l'année précédente. La provision constituée correspond à la marge réalisée sur les ventes de l'année précédente. Pour les collections de livres de poche qui ne sont pas réintégrées en stock mais pilonnées, l'éditeur calcule la provision sur la base du chiffre d'affaires.

En application de l'avis du CNC n° 2004-05, les prestations susceptibles d'être versées au titre des médailles du travail sont comptabilisées en provisions pour risques et charges.

À l'exception des indemnités liées au Contrat génération qui font l'objet d'une provision dans les comptes, les engagements de retraite, y compris les indemnités de fin de carrière, ne sont pas comptabilisés en provision pour risques et charges et figurent dans les engagements hors bilan.

→ Comptabilisation des opérations faites en devises

Les pertes et gains de change latents sur dettes et créances en devises sont inscrits au bilan respectivement en « écarts de conversion actifs » et en « écarts de conversion passifs ». Les écarts de conversion actifs font l'objet d'une provision à concurrence du risque non couvert.

Les écarts de conversion résultant de la conversion des disponibilités sont portés au compte de résultat.

→ Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé est la somme des chiffres d'affaires du Groupe et des cessions de droits, retraitée des opérations entre les filiales du Groupe.

→ Abonnements à servir

Le chiffre d'affaires abonnement afférent aux publications papier ou contenus digitaux est constaté au fur et à mesure du service des abonnements. Le montant des abonnements souscrits et correspondant aux numéros de la publication papier ou aux mois des abonnements digitaux restant à servir figure au passif sous la rubrique « Abonnements à servir », qui est incluse dans « Autres dettes et comptes de régularisation ».

→ Frais de lancement des titres de presse

Ils sont comptabilisés en charge sur l'exercice au cours duquel les dépenses sont réalisées.

→ Éléments exceptionnels

Les éléments qui y figurent sont ceux prévus par le plan comptable général : les charges et les produits dont le niveau est significatif et qui correspondent à des événements non récurrents ou à des éléments non inhérents à l'activité de l'entreprise.

→ Estimations

L'établissement des comptes consolidés nécessite que la Direction procède à des estimations et retienne des hypothèses qui ont une incidence sur les montants portés à l'actif et au passif (valorisation des immobilisations incorporelles, détermination des provisions pour risques et charges...). Ces hypothèses, estimations ou appréciations sont établies sur la base d'informations ou de situations existant à la date d'établissement des comptes qui peuvent, le cas échéant, se révéler différentes de la réalité.

NOTES SUR LE BILAN CONSOLIDÉ

→ Immobilisations incorporelles

1. Décomposition sectorielle				
	Valeur nette	Valeur brute	Amortissement et provision pour dépréciation	Valeur nette
En milliers d'euros	30 juin 2024		30 juin 2025	
Sociétés françaises	52 757	180 588	-134 702	45 886
Sociétés étrangères	5 623	42 829	-38 307	4 522
Total	58 380	223 417	-173 009	50 408

2. Variation de l'exercice par nature					
En milliers d'euros	1 ^{er} juillet 2024	Acquisitions	Cessions / Mises au rebut	Autres variations (a)	30 juin 2025
Écarts d'acquisition	91 182	3 618	-	3 031	91 787
Marques, titres de publications et solutions informatiques	80 490	351	-	-385	80 456
Droits intellectuels et commerciaux	37 286	518	-	-714	37 090
Autres immobilisations incorporelles	15 540	2 351	-3 453	-353	14 085
Valeurs brutes	224 498	3 220	-3 453	-848	223 418

En milliers d'euros	1 ^{er} juillet 2024	Augmentations - dotations	Diminutions - reprises	Autres variations (a)	30 juin 2025
Écarts d'acquisition	-64 708	-9 446	-	1 262	-72 892
Marques, titres de publications et solutions informatiques	-52 175	-1 948	-	407	-53 716
Droits intellectuels et commerciaux	-36 868	-528	-	724	-36 672
Autres immobilisations incorporelles	-12 367	-1 239	3 561	317	-9 728
Amortissements et provisions	-166 118	-13 162	3 561	2 710	-173 009

En milliers d'euros	1 ^{er} juillet 2024	Augmentations - dotations	Diminutions - reprises	Autres variations (a)	30 juin 2025
Écarts d'acquisition	26 475	-9 446	-	1 866	18 895
Marques, titres de publications et solutions informatiques	28 315	-1 597	-	22	26 740
Droits intellectuels et commerciaux	418	-10	-	10	418
Autres immobilisations incorporelles	3 172	1 112	108	-36	4 357
Valeurs nettes	58 380	-9 942	108	1 863	50 409

(a) Variations de change et virement de poste à poste.

Les écarts d'acquisition concernent principalement :

- Milan Presse et Éditions Milan, acquis en 2004, totalement amortis ;
- Edoki, acquis en 2021 ;
- Les Talents d'Alphonse et Press4kids acquis en 2023.

Les écarts d'acquisition en cours d'amortissement sont amortis sur une durée comprise entre 8 et 10 ans.

Les dotations de l'exercice concernent les amortissements linéaires des écarts d'acquisition et une dépréciation de 6 M€ de l'unité génératrice de trésorerie Senior & Grand Public.

Les marques et titres de publications

incluent notamment les marques américaines, dont Creative Communications for the Parish (« CCP ») acquise en 2004, Pflaum et Catechist acquises en 2014-15, la marque Prions en Église et les marques de Milan Presse, Éditions Milan et Sailer. Seules les marques de Milan Presse et Éditions Milan ne sont pas totalement amorties ou dépréciées.

Les droits intellectuels et commerciaux

sont principalement détenus par les sociétés Bayard Jeunesse Production et ADF BM.

Les autres immobilisations incorporelles

comprennent essentiellement des solutions informatiques et des sites internet, ainsi que des coûts de production des séries audiovisuelles en cours.

Les flux figurant en Autres variations (a) concernent notamment la baisse de l'écart d'acquisition des titres Alphonse, suite à la nouvelle estimation du complément de prix réservés aux dirigeants-fondateurs.

→ Immobilisations corporelles

1. Décomposition sectorielle				
	Valeur nette	Valeur brute	Amortissement et provision pour dépréciation	Valeur nette
En milliers d'euros	30 juin 2024		30 juin 2025	
Sociétés françaises	4 451	25 948	-15 601	10 346
Sociétés étrangères	2 588	2 171	-1 999	172
Total	7 039	28 119	-17 601	10 518

2. Variation de l'exercice par nature					
En milliers d'euros	1 ^{er} juillet 2024	Acquisitions	Cessions / Mises au rebut	Autres variations (a)	30 juin 2025
Terrains	537	0	-528	-9	0
Constructions	3 735	0	-3 396	-75	264
Installations, matériel et outillage industriel	1 228	5	-62	-9	1 163
Autres immobilisations corporelles	20 250	6 166	-3 422	2 660	25 654
Immobilisations corporelles en cours	2 865	1 028	0	-2 855	1 038
Valeurs brutes	28 616	7 199	-7 408	-288	28 119
En milliers d'euros	1 ^{er} juillet 2024	Dotations	Reprises	Autres variations (a)	30 juin 2025
Amortissements et provisions	-21 577	-1 612	5 364	224	-17 601
Valeurs nettes	7 039	5 587	-2 044	-64	10 518

(a) Variations de change et reclassement de poste à poste.

Au cours de l'exercice, Bayard Inc. a cédé les locaux situés à Fenton. Les autres immobilisations corporelles sont constituées principalement d'agencements et installations, ainsi que de matériel informatique. Les investissements de l'exercice correspondent essentiellement à des acquisitions de matériel informatique et aux investissements concernant le nouveau siège social de Bayard SA. Les autres variations (a) concernent l'activation durant l'exercice des immobilisations en cours (et notamment les immobilisations liées au changement de siège social de Bayard SA).



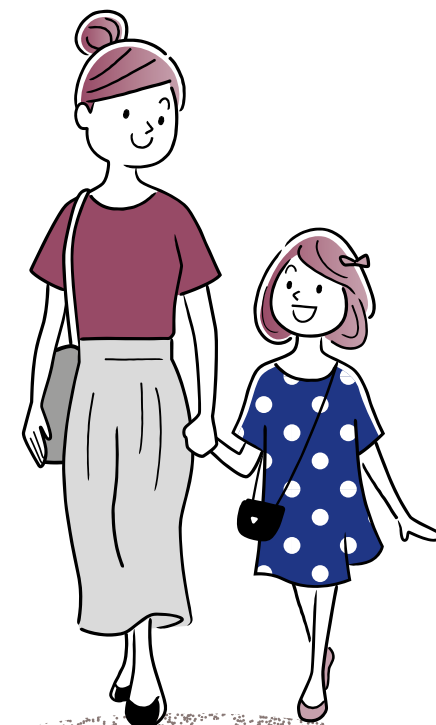
→ Immobilisations financières

1. Décompte sectoriel				
	Valeur nette	Valeur brute	Amortissement et provision pour dépréciation	Valeur nette
En milliers d'euros	30 juin 2024		30 juin 2025	
Sociétés françaises	3 026	5 241	-1 437	3 804
Sociétés étrangères	49	39	0	39
Total	3 075	5 280	-1 437	3 843

2. Variation de l'exercice par nature					
En milliers d'euros	1 ^{er} juillet 2024	Augmentations	Diminutions	Autres variations (a)	30 juin 2025
Titres de participation non consolidés	761	0	-376	0	385
Créances rattachées à des participations	60	0	0	0	60
Prêts et autres immobilisations financières	4 070	919	-149	-6	4 835
Valeurs brutes	4 891	919	-524	-6	5 280
En milliers d'euros	1 ^{er} juillet 2024	Dotations	Reprises	Autres variations (a)	30 juin 2025
Provisions	-1 815	0	379	0	-1 437
Valeurs nettes	3 075	919	-146	-6	3 843

Les autres immobilisations financières incluent notamment la participation de Bayard dans le fonds d'investissement EdTech Educapital.

3. Échéancier des prêts et créances immobilisées et des autres immobilisations financières au 30 juin 2025				
En milliers d'euros	1 an au plus	2 à 5 ans	> 5 ans	Total répartition
Créances rattachées à des participations	0	0	60	60
Prêts et autres immobilisations financières	16	164	4 656	4 835
Total	16	164	4 715	4 895



→ Titres mis en équivalence

	Valeur des titres mis en équivalence	Valeur des titres mis en équivalence	Contribution résultat	Contribution résultat	Provision pour risques et charges	Provision pour risques et charges
En milliers d'euros	30 juin 2024	30 juin 2025	30 juin 2024	30 juin 2025	30 juin 2024	30 juin 2025
Bayard Presse Canada	5 377	855	430	362	0	0
Bretagne Publications	0	0	34	0	0	0
La Chouette Radio	-301	0	-328	-53	0	0
Studio 7 Académie Inc.	0	1 413	0	0	0	0
Total	5 076	2 268	137	309	0	0

Milan Presse a cédé sa participation dans Bretagne Publications le 30 juin 2024.

La société Studio 7 a été cédée fin juin 2025 à BP Canada, entraînant son intégration dans les comptes consolidés par mise en équivalence.

Les données significatives des comptes de Bayard Presse Canada sont présentées ci-après :

Bayard Presse Canada Principaux agrégats ^(a) (en milliers d'euros)	30 juin 2024	30 juin 2025
Immobilisations incorporelles ^(b)	0	6
Capitaux propres retraités ^(b)	5 318	445
Chiffre d'affaires social	8 973	8 222
Marge opérationnelle sociale	149	-75
Dotation aux amortissements des incorporels et survaleurs	0	0
Impôts	-121	-90
Contribution au résultat net du Groupe	430	362

(a) Ces chiffres incluent la division Novalis presse et excluent les sociétés Éditions Novalis, Bayard Canada Livres et Owl Kids Books.

(b) Données incluant les retraitements de consolidation.

→ Stocks et en-cours

	Valeur nette	Valeur brute	Provisions pour dépréciation	Valeur nette
En milliers d'euros	30 juin 2024		30 juin 2025	
Matières premières et autres approvisionnements	5 164	4 363	-448	3 915
En-cours de production de biens	1 553	1 310	-4	1 306
Produits intermédiaires et finis (livres essentiellement)	13 493	18 058	-6 266	11 793
Marchandises	906	1 377	-441	936
Total	21 116	25 109	-7 159	17 950



→ **Clients
et comptes rattachés**

En milliers d'euros	30 juin 2024	30 juin 2025
<i>Sociétés françaises</i>		
Valeurs brutes	41 914	38 308
Provisions	-1 623	-2 320
Total France	40 291	35 988
<i>Sociétés étrangères</i>		
Valeurs brutes	2 404	2 459
Provisions	-197	-193
Total international	2 206	2 266
Valeurs brutes	44 318	40 767
Provisions	-1 820	-2 513
Total	42 498	38 254

Les créances clients ont une échéance inférieure à un an. Elles diminuent du fait de la baisse d'activité.

→ **Autres créances et comptes
de régularisation**

En milliers d'euros	30 juin 2024	30 juin 2025
Avances et acomptes versés sur commande	10 886	8 379
Autres créances	35 195	34 544
Comptes de régularisation	7 550	7 035
Écarts de conversion actifs	584	648
Impôts différés actifs	314	328
Valeurs brutes	54 529	50 934
Provisions	-22 532	-21 976
Valeurs nettes	31 997	28 958

Les autres créances et comptes de régularisation incluent notamment :

- les à-valoir versés aux auteurs ;
- les créances fiscales et sociales ;
- les comptes courants avec des sociétés extérieures au Groupe ou non consolidées en intégration globale ;
- les créances liées aux échanges publicitaires, aux subventions à recevoir.

→ **Valeurs mobilières
de placement**

En milliers d'euros	30 juin 2024	30 juin 2025
Bayard SA	72 023	61 691
Autres sociétés	550	0
Valeurs mobilières de placement	72 573	61 691

Les valeurs mobilières de placement sont principalement composées de comptes à terme.

→ **Disponibilités**

En milliers d'euros	30 juin 2024	30 juin 2025
Bayard SA	6 606	3 100
Autres sociétés	14 155	15 398
Disponibilités	20 761	18 498

La baisse de la trésorerie nette provient essentiellement des investissements de l'exercice et du besoin de trésorerie lié à l'activité.



→ Capitaux propres (part du Groupe)

Capitaux propres consolidés (part du Groupe)				
En milliers d'euros	Capital	Réserves consolidées	Réserves de conversion et autres variations	Total
Au 30 juin 2023	16 500	57 616	-1 645	72 471
Résultat de l'exercice	-	-4 840	-	-4 840
Variations des subventions d'investissement	-	-	-147	-147
Variations de change et autres	-	654	-67	587
Au 30 juin 2024	16 500	53 430	-1 859	68 071
Résultat de l'exercice	-	-18 426	-	-18 426
Variations des subventions d'investissement	-	522	-	522
Variations de change et autres	-	-358	-458	-816
Au 30 juin 2025	16 500	35 168	-2 317	49 351



→ Intérêts minoritaires

En milliers d'euros	30 juin 2024	30 juin 2025
Intérêts minoritaires / Réserves	67	-237
Intérêts minoritaires / Écart conversion	0	16
Intérêts minoritaires / Résultat	91	102
Intérêts minoritaires	158	-120

Les intérêts minoritaires concernent la société Press4kids.

→ Autres fonds propres

Le poste « Autres fonds propres » correspond à un emprunt obligataire remboursable en actions d'un montant nominal de 10 M€, représenté par 25 000 obligations de 400 € de nominal, à échéance au 31 octobre 2030.

→ Provisions pour risques et charges

En milliers d'euros	1 ^{er} juillet 2024	Dotations	Reprise provision utilisée	Reprise provision non utilisée et autres variations	30 juin 2025
Provisions pour retours d'invendus	3 382	-	-1 005	0	2 377
Autres provisions	9 471	2 355	-3 490	-2 716	5 620
Total	12 853	2 355	-4 495	-2 716	7 998

Les autres provisions sont essentiellement composées :

- de provisions pour charges et litiges sociaux, incluant notamment les provisions pour médailles du travail ;
- d'une provision pour indemnité de rupture de contrat.

La baisse des provisions pour risques et charges s'explique notamment par le reclassement de la provision pour risque de non-recouvrement d'une créance fiscale datée au 30 juin 2023 en dépréciation d'une créance au 30 juin 2025 et à la reprise de la provision pour remise en état des locaux constituée dans la perspective de la fin de bail précédent du siège social.

→ Emprunts et dettes assimilées

En milliers d'euros	30 juin 2024	30 juin 2025
Concours bancaires courants	7	422
Emprunts à moins d'un an	15 679	15 670
Emprunts entre un et cinq ans	989	444
Emprunts à plus de cinq ans	109	102
Total emprunts	16 776	16 216
Total	16 783	16 638

Bayard SA dispose de deux lignes de crédit auprès de deux banques pour un montant total de 30 M€, dont 15 M€ ont été tirés au 30 juin 2025.

→ Fournisseurs et comptes rattachés

En milliers d'euros	30 juin 2024	30 juin 2025
Sociétés françaises	37 553	36 175
Sociétés étrangères	3 303	3 625
Total	40 856	39 800

Les dettes fournisseurs ont une échéance inférieure à un an.

→ Autres dettes et comptes de régularisation

En milliers d'euros	30 juin 2024	30 juin 2025
Avances et acomptes reçus sur commande	2 329	3 046
Autres dettes	45 919	41 846
Comptes de régularisation	3 139	4 515
Écarts de conversion passifs	43	46
Impôts différés passifs	4 313	4 465
Abonnements à servir	58 049	54 805
Total	113 792	108 721

Les autres dettes concernent notamment :

- les dettes fiscales et sociales pour 31 M€ (vs 32 M€ au 30 juin 2024) ;
- les comptes courants avec des sociétés extérieures au Groupe pour 0,6 M€ (0,9 M€ au 30 juin 2024).

Actifs et passifs d'impôts différés par nature

En milliers d'euros	30 juin 2024	30 juin 2025
Différences temporaires		
Impôts différés locaux	314	328
Total impôts différés actifs	314	328
Différences temporaires	1 179	626
Évaluation des incorporels	-5 581	-5 167
Impôts différés locaux	-2	-2
Autres	92	79
Total impôts différés passifs	-4 313	-4 465
Position nette IDP-IDA	-3 999	-4 136

Les impôts différés passifs concernent essentiellement les immobilisations incorporelles identifiées lors de l'acquisition de Milan Presse et Éditions Milan en 2004.

La diminution des impôts différés passifs provient essentiellement de l'amortissement annuel des immobilisations incorporelles auxquelles ils sont attachés.

Au bilan, les impôts différés sont présentés en position nette au sein de chaque groupe d'intégration fiscale, soit 328 k€ à l'actif et 4 465 k€ au passif.



NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

→ Chiffre d'affaires

1. Chiffre d'affaires par zone géographique		
En milliers d'euros	Exercice 2023-24	Exercice 2024-25
Sociétés françaises	307 015	285 566
Sociétés étrangères	27 528	26 756
Total	336 819	314 911

2. Chiffre d'affaires par activité		
En milliers d'euros	Exercice 2023-24	Exercice 2024-25
Diffusion	194 407	178 254
Publicité	14 337	11 984
Édition	68 205	62 686
Autres ^(a)	59 871	61 987
Total	336 819	314 911

(a) Le chiffre d'affaires « Autres » inclut notamment les éditions déléguées, les cessions de droits, les ventes de produits et services dérivés, les ventes de contenu numérique et les échanges.

Le chiffre d'affaires consolidé de l'exercice s'élève à 314,9 M€, en recul par rapport à 2023-24 (-6,5 %).

- Le chiffre d'affaires diffusion presse s'élève à 178,3 M€ (-8,3 % par rapport à 2023-24). Le chiffre d'affaires issu des offres d'abonnement est en baisse de 7,5 % et représente 81,4 %. Les ventes au numéro reculent quant à elles de 11,8 %.
- Les revenus publicitaires du Groupe (3,8 % du chiffre d'affaires total) affichent un repli de 16,4 %.
- Les ventes de livres du Groupe représentent 19,7 % du chiffre d'affaires consolidé (en évolution de -9,1 % par rapport à 2023-24).
- Le chiffre d'affaires numérique (hors publicité) progresse de 6 % et représente 6,5 % du chiffre d'affaires du Groupe.
- Le chiffre d'affaires des autres activités progresse de 5,8 %.
- Les cessions de droits sont stables à 2,7 % du chiffre d'affaires.

Les sociétés françaises contribuent au chiffre d'affaires à hauteur de 285,7 M€ et les sociétés étrangères à hauteur de 29,3 M€, représentant ainsi 9,3 % du chiffre d'affaires consolidé.

À change et périmètre constants, le chiffre d'affaires du Groupe recule de 5,7 %. Les mouvements de périmètre ayant un impact sur la variation du chiffre d'affaires consolidé entre les deux exercices sont liés à la sortie échelonnée des titres Territoire de Milan Presse.

→ Résultat d'exploitation

En milliers d'euros	Exercice 2023-24	Exercice 2024-25
CHIFFRE D'AFFAIRES	336 819	314 911
Autres produits d'exploitation	14 548	11 514
Coûts des ventes	-214 855	-205 247
Charges commerciales	-78 259	-72 555
Charges administratives	-51 030	-47 998
MARGE OPÉRATIONNELLE	7 224	625
Autres charges d'exploitation	-10 131	-10 389
- Versement au Fonds de dotation et frais de recherche et développement	-500	-400
- Amortissements des immobilisations incorporelles acquises	-1 825	-1 776
- Coûts de restructuration	-7 806	-8 214
RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT AMORTISSEMENT ET DÉPRÉCIATION DES ÉCARTS D'ACQUISITION	-2 907	-9 765

La marge opérationnelle se définit comme étant le résultat d'exploitation retraité des amortissements d'incorporels acquis, des coûts de restructuration, des versements au Fonds de dotation Bayard et des frais de recherche et développement.

→ Dotations aux amortissements et dépréciations des écarts d'acquisition

Les dotations aux amortissements et dépréciations d'exploitation des écarts d'acquisition s'élèvent à -9 446 k€ au 30 juin 2025 et à -3 883 k€ au 30 juin 2024.

→ Charges et produits financiers

1. Charges et produits financiers par zone géographique		
En milliers d'euros	Exercice 2023-24	Exercice 2024-25
Sociétés françaises	2 225	965
Sociétés étrangères	-32	15
Total	2 192	980

2. Charges et produits financiers par nature		
En milliers d'euros	Exercice 2023-24	Exercice 2024-25
Résultat sur prêts et emprunts	-780	-947
Résultat sur trésorerie placée	2 870	2 517
Résultat sur participations	49	0
Résultat de change	53	-589
Total	2 192	980

Le résultat de change correspond à la revalorisation défavorable du compte en dollars d'une filiale au 30 juin 2025, suite à la fin des contrats de couverture.

→ Charges et produits exceptionnels

1. Charges et produits exceptionnels par zone géographique		
En milliers d'euros	Exercice 2023-24	Exercice 2024-25
Sociétés françaises	-721	-975
Sociétés étrangères	-31	935
Éléments exceptionnels	-752	-40
Sociétés françaises	0	0
Sociétés étrangères	0	0
Amortissements et dépréciations exceptionnels des incorporels	0	0
Total	-752	-40

2. Charges et produits exceptionnels par nature		
En milliers d'euros	Exercice 2023-24	Exercice 2024-25
Subvention caisse de retraite	-983	-939
Résultat sur cession d'actifs	43	1 454
Autres éléments exceptionnels	188	-555
Amortissements et dépréciations exceptionnels des incorporels		0
Charges et produits exceptionnels	-752	-40

La société Bayard Inc. a cédé un immeuble au cours de l'exercice.

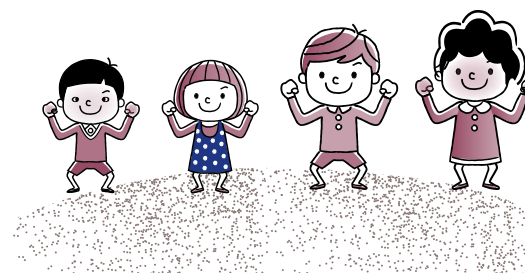
→ Impôts sur les résultats

1. Impôts sur les résultats par zone géographique		
L'impôt constaté sur l'exercice se ventile comme suit:		
(En milliers d'euros)	Exercice 2023-24	Exercice 2024-25
Sociétés françaises	623	-87
Sociétés étrangères	-158	-276
Total	465	-363

Le groupe d'intégration fiscale de Bayard inclut toutes les sociétés françaises répondant aux critères de l'intégration.

2. Impôts sur les résultats par nature		
En milliers d'euros	Exercice 2023-24	Exercice 2024-25
Impôts exigibles	171	-211
Impôts différés	293	-152
Total	465	-363

3. Analyse de la charge réelle d'impôt sur les bénéfices (hors amortissements et dépréciation des écarts d'acquisition)			
En milliers d'euros	Résultat	Impôt	Taux
Résultat consolidé avant impôt	-17 961		
Impôt théorique		4 490	25%
Déficits non activés		-2 788	
Crédits d'impôts		377	
Différence de taux d'impôt social		15	
Effet en impôt du résultat des sociétés mises en équivalence		77	
Différences permanentes		-2 496	
Autres différences locales (impôts forfaitaires, taux réduits...)		-39	
Impôt réel		-363	-2%
Résultat net de l'ensemble consolidé	-18 324		



AUTRES INFORMATIONS

→ Rémunération des dirigeants

Au titre de l'exercice 2024-25, les membres du Conseil de surveillance ont perçu des jetons de présence pour un montant de 81 k€.

Il n'est pas alloué de jetons de présence aux membres du Directoire ayant des mandats sociaux dans les filiales du Groupe Bayard.

Les rémunérations versées aux membres du Directoire s'élèvent à 780 k€.

Il n'y a pas d'engagements d'indemnités de départ en retraite spécifiques pour les membres du Directoire; leurs droits sont calculés selon la même méthode que pour l'ensemble des salariés.

→ Effectifs

	Exercice 2023-24	Exercice 2024-25
Cadres	579	579
Journalistes	460	460
Agents de maîtrise - techniciens	147	130
Employés	248	255
VRP	160	152
Ouvriers	1	1
Total effectifs en intégration globale	1 594	1 575
Effectifs en intégration proportionnelle ^(a)	13	13
Total	1 607	1 588

(a) Au prorata de la participation.

→ Obligations contractuelles et engagements commerciaux

• Engagements liés aux acquisitions

Dans le cadre de l'acquisition Press4Kids, Bayard Inc. a conclu des promesses croisées d'achat et de vente pour les 15 % restants et exerçables au cours de périodes successives en 2025-26. De plus, une garantie d'actif et passif a été consentie à Bayard.

Dans le cadre de l'acquisition de la société Les Talents d'Alphonse, une garantie d'actif et passif a été consentie à Bayard.

• Gage sur stock

Dans le cadre de son contrat de diffusion établi le 1^{er} janvier 2011 et prorogé au 1^{er} janvier 2016, les Éditions Milan sont tenues de garantir au diffuseur, en forme de gage, un niveau de stock minimum sur la durée du contrat.

• Caution sur loyer

Le CIC a donné sa garantie à première demande à hauteur de 816 k€ au propriétaire des locaux de Malakoff, au titre de caution pour les loyers.

• Cessions de créances professionnelles

Au 30 juin 2025, le Groupe n'a pas procédé à la cession de créances professionnelles.

• Engagements de retraite

La méthode d'évaluation des engagements d'indemnités de départ en retraite consiste à actualiser les droits à terme en fonction d'hypothèses de progression des salaires, de taux de rotation des effectifs et de table de mortalité. Le montant des droits acquis par les salariés du Groupe au 30 juin 2025 s'élève dans ces conditions à 8,5 M€ hors cotisations sociales, soit 12,5 M€ avec les charges.

Les principales hypothèses pour Bayard SA, qui représente 9 M€ sur les 12,5 M€, sont les suivantes :

Progression des salaires	1 %
Taux d'actualisation	3,6 %
Rotation effectif/an	Taux dégressif entre 2,8 % et 0 % en fonction de l'âge
Âge de départ à la retraite	64 ans

Par ailleurs, dans le cadre de l'externalisation auprès de la compagnie d'assurances Arial de la dette actuarielle de Bayard SA au titre de son régime de retraite additionnelle, deux contrats ont été mis en place : l'un portant sur le transfert des engagements repris par Arial en totalité et le second prévoyant le financement annuel à compter du 1^{er} janvier 2009 de Bayard SA à Arial du paiement des droits non transférés. La charge constatée dans les comptes de Bayard SA au titre de ce second contrat est de 939 k€ pour l'exercice 2024-25. Le montant total résiduel de l'engagement de Bayard SA se monte à 22185 k€ au 30 juin 2025.

→ Engagements divers

Bayard SA participe au financement d'investissements gérés par Educapital. À ce titre, l'engagement résiduel maximum s'élève à 2,1 M€ au 30 juin 2025.

→ Honoraires des commissaires aux comptes

Le montant des honoraires des commissaires aux comptes versés au titre de l'audit légal de Bayard SA et de ses filiales consolidées au 30 juin 2025 s'élève à 0,5 M€ (dont 0,2 M€ en faveur d'Advolis, 0,2 M€ de KPMG et 0,1 M€ d'autres commissaires aux comptes).

→ Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement important n'est survenu depuis la clôture.

LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AU 30 JUIN 2025

	SOCIÉTÉS FRANÇAISES	IG IP MEE	% contrôle	% intérêt
1	BAYARD SA 15 boulevard Gabriel Péri - 92240 Malakoff (SIREN : 542 042 486)	IG	100	100
2	BAYARD MEDIA INTERNATIONAL ET INVESTISSEMENT SAS (BMII) 15 boulevard Gabriel Péri - 92240 Malakoff (SIREN : 352 912 802)	IG	100	100
3	BAYARD JEUNESSE PRODUCTION (BJP) 15 boulevard Gabriel Péri - 92240 Malakoff (SIREN : 442 207 551)	IG	100	100
4	SOCIÉTÉ D'ÉDITION DE REVUES SA (SER) 14 rue d'Assas - 75 006 Paris (SIREN : 429 795 974)	IP	50	50
5	BAYARD MEDIA DÉVELOPPEMENT SAS (BMD) 15 boulevard Gabriel Péri - 92240 Malakoff (SIREN : 507 389 252)	IG	100	100
6	BAYARD SERVICE SAS (BS) 23 rue de la Performance - Europarc BV4 - 59 650 Villeneuve-d'Ascq (SIREN : 458 506 011)	IG	100	100
7	BAYARD ÉDITIONS SAS (BE) 15 boulevard Gabriel Péri - 92240 Malakoff (SIREN : 428 771 778)	IG	100	100
8	LA CHOUETTE RADIO SAS MERLIN 18 rue Saint-Marc - 75 002 Paris (SIREN : 895 405 967)	MEE	33	33
9	ADF BAYARD MUSIQUE SAS (ADFBM) 23 rue de la Houssaye - 49 410 Saint-Laurent-du-Mottay (SIREN : 552 021 990)	IG	100	100
10	EDOKI ACADEMY SAS 15 boulevard Gabriel Péri - 92240 Malakoff (SIREN : 751 962 796)	IG	100	100
11	MILAN PRESSE SAS 1 rond-point Eisenhower - 31101 Toulouse (SIREN : 342 069 143)	IG	100	100
12	ÉDITIONS MILAN SAS 1 rond-point Eisenhower - 31101 Toulouse (SIREN : 384 209 870)	IG	100	100
13	BIPEL SAS 27 B boulevard Solférino - 35 000 Rennes (SIREN : 379 085 244)	IG	100	100
14	LES TALENTS D'ALPHONSE SAS 15 boulevard Gabriel Péri - 92240 Malakoff (SIREN : 830 858 064)	IG	100	100
15	PARCOURS ALPHONSE SAS 59 rue de Ponthieu - Bureau 326 - 75 008 Paris (SIREN : 922 669 015)	IG	100	100

	SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES		IG IP MEE	% contrôle	% intérêt
	EUROPE				
16	BAYARD PRESSE BENELUX SA 50 rue de la Fusée - Boîte 10 - 1130 Bruxelles	BELGIQUE	IG	100	100
17	JM SAILER Verlag GmbH & Co. KG Linan Ammon Strasse 30 - 90741 Nurnberg	ALLEMAGNE	IG	100	100
18	JM SAILER Verlag GmbH Linan Ammon Strasse 30 - 90741 Nurnberg	ALLEMAGNE	IG	100	100
19	BAYARD EDICIONES SA Calle Alcala 261-265 - 28027 Madrid	ESPAGNE	IG	100	100
	AMÉRIQUE				
20	BAYARD PRESSE CANADA INC. 4475, Frontenac Street, Montréal, Qc H2H 2S2 - Montréal Québec	CANADA	MEE	13,1	100
21	PUBLICATIONS SENIOR INC. 4475, Frontenac Street, Montréal, Qc H2H 2S2 - Montréal Québec	CANADA	IP	24,4	50
22	BAYARD INC. Assumption University, 500 Salisbury Street, La Maison - Room 304, Worcester, MA 01609	USA	IG	100	100
23	STUDIO 7 ACADEMIE INC 24 Avenue Mont-Royal Ouest #301 - H2T2S2 Montréal Québec	CANADA	MEE	13,1	100
24	PRESS4KIDS INC. 55 East 59th Street, 9th floor New York, NY 10022	USA	IG	85	85
	ASIE / AFRIQUE				
25	BAYARD PRESSE ASIE - GDS Publishing Cie Ltd Room 8.9F, Block A Hong Kong industrial centre 489-491 Castle peak road Cheung sha wan Kowloon	HONG KONG	IG	100	100
26	EDOKI DIGITAL TECHNOLOGY (BEIJING) LIMITED COMPANY Room 501-39, 5th floor, No. 61 Mid Road, East #rd Ring Road Chaoyang District Beijing	CHINE	IG	100	100
27	BAYARD CÔTE D'IVOIRE Riviera 3, Lot n° 1076, Îlot n° 116, Abidjan	CÔTE D'IVOIRE	IG	100	100
28	BAYARD AFRIQUE Riviera 3, Lot n° 1076, Îlot n° 116, Abidjan	CÔTE D'IVOIRE	IG	100	100



RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Bayard SA
15 boulevard Gabriel Péri - 92240 Malakoff
Exercice clos le 30 juin 2025

À l'Assemblée générale de la société Bayard SA,

→ Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Bayard SA relatifs à l'exercice clos le 30 juin 2025, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé, ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

→ Fondement de l'opinion

● Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

● Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, sur la période du 1^{er} juillet 2024 à la date d'émission de notre rapport.

→ Justification des appréciations

En application des dispositions des articles L. 821-53 et R. 821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les appréciations suivantes qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importantes pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Les notes « Appréciation de la valeur des actifs incorporels » et « Immobilisations incorporelles – Variation de l'exercice par nature » de l'annexe des comptes consolidés exposent les règles et méthodes comptables relatives à l'évaluation des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles. Nous avons examiné les modalités d'appréciation de la valeur économique de ces actifs incorporels et des écarts d'acquisition, ainsi que les hypothèses retenues, et nous sommes assurés que l'annexe fournit une information appropriée.

→ **Vérifications spécifiques**

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe du Directoire.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du code de commerce figure dans le rapport de gestion du Groupe, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

→ **Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés**

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle, conformément aux règles et principes comptables français,

ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Directoire.

→ **Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés**

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent

provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Paris La Défense, le 5 novembre 2025

KPMG SA

Xavier Troupel, Associé

Paris, le 5 novembre 2025

ADVOLIS

Hugues de Noray, Associé



| DÉCLARATION
DE PERFORMANCE
EXTRA-FINANCIÈRE

2024
2025

1

INFORMATIONS GÉNÉRALES

35

Périmètre de reporting	35
Période de reporting	37
La gouvernance du Groupe Bayard	37
Identification des impacts, risques et opportunités qui font l'objet du reporting extra-financier	37

2

MODÈLE D'AFFAIRES

40

3

INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

42

Limiter nos émissions de gaz à effet de serre	42
Réduire la pollution plastique et électronique	47
Limiter les atteintes à la biodiversité	51
Préserver les ressources et limiter la destruction des invendus	54

4

INFORMATIONS SOCIALES

56

Typologie de l'effectif Groupe	56
Préserver la santé et le bien-être au travail	57
Lutter contre les discriminations, notamment à l'emploi	59
Favoriser l'attractivité de l'entreprise et la rétention des jeunes talents	63
Accompagner les fins de carrière	65
Développer les compétences	66
Cultiver le dialogue social	67

5

ANNEXE MÉTHODOLOGIQUE

68

6

RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA VÉRIFICATION DE LA SINCÉRITÉ ET DE LA CONFORMITÉ DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

71

GOVERNANCE

73

1

INFORMATIONS GÉNÉRALES

La présente Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) est faite en application de l'Ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non-financières par certaines grandes entreprises et certains groupes et constitue une partie du rapport de gestion du Groupe Bayard.

Le Groupe Bayard, qui a entamé en 2024-25 un chantier de mise en conformité avec la norme CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), avec l'aide du cabinet Ekodev, a cherché cette année à aligner son format de rapport extra-financier sur les grands principes de la méthodologie proposée par la CSRD. Le Groupe n'est pas encore soumis à la CSRD.

PÉRIMÈTRE DE REPORTING (BP1)

→ Périmètre cible

Au 30 juin 2025, le Groupe Bayard consolide dans ses comptes 28 sociétés, dont 15 en France et 13 hors de France (cf. liste exhaustive en annexe des comptes consolidés en pages 27,28). Parmi ces 28 sociétés figurent 6 sociétés qui n'ont pas vocation à alimenter le périmètre de la DPEF : 2 holdings et la société BMII (qui n'ont ni activité opérationnelle ni effectif) et 3 entités consolidées par mise en équivalence (dans ce cas leurs CA et effectifs ne contribuent pas aux agrégats consolidés).

Le périmètre-cible de collecte de la DPEF est donc de 22 sociétés (13 en France et 9 à l'international).

→ Collecte des données environnementales

21 sociétés ont répondu à la collecte des données environnementales (13 en France et 8 à l'international). Elles représentent 99,6 % du CA du périmètre-cible. Seule la filiale canadienne Publications Senior Inc. n'a pas répondu.

Il est à noter que l'intégralité de ces 21 sociétés ne remonte pas forcément de la donnée pour le calcul des indicateurs environnementaux, qui concernent essentiellement les activités traditionnelles de presse et d'édition. C'est le cas par exemple des filiales qui ont des activités dans le numérique, la production musicale ou la production audiovisuelle. Nous les comptons dans le scope car elles sont contactées pour la collecte et répondent sur ce qui les concerne.

→ Collecte des données sociales

Comme les années précédentes, le reporting des données sociales ne concernera que la France, les filiales internationales ayant leurs propres problématiques RH et n'étant pas soumises aux mêmes obligations. Les 13 sociétés françaises du périmètre-cible ont toutes répondu à la collecte des données sociales. Elles représentent 100 % de l'effectif France et 89 % de l'effectif total France + international du périmètre-cible (CDI).

Cette année, nous avons aussi collecté des données de description des effectifs des filiales étrangères (conformément aux chapitres S1-SBM-3 – exigence universelle – et S1-6 de la CSRD).



ENTITÉ		NOMBRE	LIEU	MODE CONSO	ACTIVITÉ	INCLUS DANS PÉRIMÈTRE DPEF	
						Environnement	Social
FRANCE	Bayard SA	1	Malakoff	Mère IG	presse	X	X
	Bayard Média Développement	1	Malakoff	IG	publicité	X	X
	Bayard Éditions	1	Malakoff	IG	édition	X	X
	Bayard Service	1	Région	IG	presse	X	X
	Bipel	1	Région	IG	voyages	X	X
	Société d'Édition de Revues	1	Paris	IP	presse	X	X
	ADF Bayard Musique	1	Région	IG	musique	X	X
	Milan Presse	1	Toulouse	IG	presse	X	X
	Éditions Milan	1	Toulouse	IG	édition	X	X
	Les Talents d'Alphonse	1	Malakoff	IG	services	X	X
	Parcours Alphonse	1	Malakoff	IG	services	X	X
	Edoki Academy	1		IG	numérique	X	X
	Bayard Jeunesse Production	1	Malakoff	IG	audiovisuel	X	X
Hors DPEF	Chouette Radio	1	Paris	MEE			
	BMII (société sans activité)	1	Malakoff	IG			
		15				13	13
ÉTRANGER	Bayard Presse Bénélux	1	Belgique	IG	presse	X	
	Bayard Ediciones	1	Espagne	IG	presse	X	
	Sailer Verlag	1	Allemagne	IG	presse	X	
	Bayard Inc.	1	USA	IG	presse/édition	X	
	Bayard Afrique	1	Côte d'Ivoire	IG	presse	X	
	Bayard Presse Asie	1	Hong Kong	IG	presse	X	
	Edoki Digital Technology	1	Chine	IG	numérique	X	
	Publications Senior Inc.	1	Canada	IP	presse		
	Press 4 Kids Inc. (Newsomatic)	1	USA	IG	numérique	X	
	Bayard Presse Canada Inc.	1	Canada	MEE			
Hors DPEF	Studio 7 Academy Inc.	1	Canada	MEE			
	Sailer Vwtung (holding)	1	Allemagne	IG			
	Bayard Côte d'Ivoire (holding)	1	Côte d'Ivoire	IG			
		13				8	0

PÉRIODE DE REPORTING (BP2)

La période de reporting est l'exercice comptable, soit du 1^{er} juillet 2024 au 30 juin 2025. Dans la mesure du possible, les données sociales sont elles aussi présentées sur l'exercice comptable 2024-25, sauf les exceptions suivantes qui sont calculées sur l'année calendaire :

- l'Index d'égalité professionnelle femmes-hommes et le pourcentage de salariés Bénéficiaire de l'Obligation d'Emploi des Travailleurs Handicapés (BOETH) (obligations réglementaires) ;
- des indicateurs déjà existants en interne : le taux d'absentéisme, tous les indicateurs de formation (issus du bilan de formation), le *turn-over* (base du calcul du taux de départ).

LA GOUVERNANCE DU GROUPE BAYARD

→ Gouvernance générale

La gouvernance du Groupe a été profondément remaniée sur l'exercice 2024-25, avec comme objectif de fluidifier la prise de décision et d'accélérer les transformations nécessaires.

La Direction générale du Groupe est assurée par un Directoire resserré de deux membres : un Président et un Directeur général. Pour animer le développement du Groupe, le Directoire s'appuie sur un Comité de direction d'actuellement 11 personnes (10 en 2024-25), auquel sont confiées les fonctions opérationnelles. Ce Comité de direction est le principal organe de décision. Le Directoire anime les décisions en Comité de direction et arbitre.

Le Comité de direction a constitué quatre comités de travail qui portent les projets les plus structurants du Groupe : développement, diversification & internationalisation ; transformation technologique, data et digitale ; transformation organisationnelle ; engagements éditoriaux.

La Direction générale s'appuie également :

- sur un Comité de management, remplaçant le Comité France, lieu d'échange sur les grandes orientations et le plan de transformation de

l'entreprise, chargé d'en relayer la mise en œuvre auprès des équipes ;

- sur trois directions centrales : la Direction financière (DF), la Direction des ressources humaines (DRH), la Direction juridique & SRA (DJ) ;
- sur les autres directions-supports telles que la Direction du développement et de l'international, la Direction des opérations industrielles et des achats (DOIA), la Direction de l'expérience client, la Direction Technologies, Data & Digital (DTDD), la Direction de la vente au numéro et la Direction de la RSE ;
- sur un Secrétaire des instances de gouvernance.

→ Gouvernance RSE (GOV1 et GOV 2)

La Direction de la RSE est rattachée au Directoire et composée de deux personnes : une Directrice de la RSE et une cheffe de projet arrivée en 2022. L'audit interne est responsable de la production de la DPEF, au titre de ses missions de conformité.

Les travaux de l'équipe RSE font l'objet d'une large communication à l'intérieur de l'entreprise :

- à travers l'animation d'un comité de pilotage RSE mensuel, ouvert à tous et participatif ;
- la DPEF ainsi que le « Bilan & perspectives RSE » sont présentés chaque année aux instances représentatives du personnel et au sein du Comité RSE.

L'ancien Directoire ainsi qu'une partie des membres du Comité de direction actuel ont été formés à la nouvelle directive CSRD (avant OMNIBUS) ; une formation à destination du nouveau Directoire et des autres membres du Comité de direction devrait être organisée sur l'exercice prochain.

IDENTIFICATION DES IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS QUI FONT L'OBJET DU REPORTING EXTRA FINANCIER (IRO1)

→ Méthodologie de l'analyse de double matérialité

Dans le cadre du chantier autour de la norme CSRD,

Bayard a travaillé en 2024 avec le cabinet Ekodev sur sa première matrice de double matérialité, qui a permis un nouveau regard sur les sujets à traiter dans le rapport extra-financier.

Il a été constitué un comité de pilotage (Copil) de 8 personnes, issues de la Direction de la RSE, de la DOIA, de la DRH, de la Direction financière et de l'Audit interne, qui a travaillé en ateliers sous l'égide de la Directrice de la RSE et du cabinet Ekodev.

Les travaux ont été découpés en cinq phases, selon la méthodologie suivante :

- État des lieux (1^{er} trimestre 2024).
 - Analyse documentaire (documents internes).
 - Benchmark sectoriel.
- Revue critique du modèle d'affaires (avril 2024).
- Identification des impacts, risques et opportunités à traiter (avril-mai 2024).
 - Identification avec le Copil des enjeux spécifiques au Groupe Bayard sur l'ensemble de la chaîne de valeur, puis classification en IROS : impacts (négatifs ou positifs), risques et opportunités.
 - Validation en Comex de la liste d'IROS le 10 juin 2024.
- Identification et consultation des parties prenantes (juin-juillet 2024).
 - 23 entretiens, parmi lesquels ceux de collaborateurs internes, de prestataires clé, d'experts climat et biodiversité, de clients, de syndicats professionnels...
- Élaboration de la matrice de double matérialité (rentree 2024).
 - Application de la méthodologie de cotation de l'EFRAG.
 - Résultats : 123 IROS dont environ 60 % matériels. Cette liste très large, avec des IROS parfois redondants, pourra être ajustée les années à venir.
 - Présentation en Comex le 3 octobre 2024.

→ Liste des IROS (impacts, risques et opportunités) et lien avec la DPEF

Nous présentons ci-après sous forme de tableaux l'intégralité des IROS matériels issus de l'analyse de double matérialité, en indiquant ceux que nous avons été en mesure de traiter dans le rapport extra-financier de 2024-25.

Nous retrouvons ainsi des sujets qui étaient déjà présents dans la DPEF de l'an dernier. Nous avons traité en priorité les enjeux qui se traduisaient en impacts négatifs. Nous attendons des précisions sur la nouvelle version de la CSRD avant d'aborder les sujets qui doivent s'analyser sur la chaîne de valeur (eau, travailleurs de la chaîne de valeur, communautés affectées).

Nous précisons que le Groupe Bayard, dans ses activités industrielles et économiques, n'est pas exposé aux enjeux suivants, inscrits dans le périmètre réglementaire de la DPEF : lutte contre le gaspillage alimentaire et promotion de l'alimentation responsable, équitable et durable ; combat pour le bien-être animal ; promotion des activités sportives et du lien nation-armée. Ces enjeux ne sont pas présents dans la DPEF mais font en revanche pour la plupart l'objet d'un traitement éditorial, en raison de leur importance pour nos lecteurs et pour la société.

ENVIRONNEMENT

Thématiques de la CSRD	IMPACTS POSITIFS (+) et NÉGATIFS (-)	Traité DPEF	RISQUES et OPPORTUNITÉS	Traité DPEF
ESRS - E1 Changement climatique	IMPACTS (-) <ul style="list-style-type: none"> • Émissions GES liées à : <ul style="list-style-type: none"> - la transformation des matières premières - au transport amont et aval - notre activité de voyages - utilisation digitale de nos produits numériques - nos prestations et plateformes numériques - nos déplacements professionnels/personnels IMPACT (+) <ul style="list-style-type: none"> • Journalisme de solution 	X X X	RISQUES <ul style="list-style-type: none"> • Raréfaction des sources d'énergie • Hausse/volatilité du coût des carburants • Dégradation de la qualité/disponibilité des forêts • Accroissement de la réglementation sur les émissions de GES et défaut de transparence ESG OPPORTUNITÉS <ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement des fournisseurs dans leur transition énergétique • Déploiement d'une chaîne de valeur verte 	
ESRS - E2 Pollution	IMPACTS (-) <ul style="list-style-type: none"> • Pollution plastique issue de nos produits • Pollution plastique issue de nos emballages • Pollution issue de primes électroniques 	X X X	RISQUE <ul style="list-style-type: none"> • Accroissement de la réglementation sur les substances polluantes 	
ESRS - E3 Eau	IMPACT (-) <ul style="list-style-type: none"> • Diminution des ressources en eau suite au processus de fabrication papier 			
ESRS - E4 Biodiversité	IMPACT (-) <ul style="list-style-type: none"> • Érosion de la biodiversité suite à l'exploitation des forêts et au changement d'affectation des terres 	X	RISQUES <ul style="list-style-type: none"> • Dégradation de la santé des forêts • Durcissement de la réglementation sur les bassins forestiers 	X X
ESRS - E5 Économie circulaire	IMPACTS (-) <ul style="list-style-type: none"> • Caractère éphémère de nos produits presse • Destruction des invendus • Émission de déchets liée à la production industrielle IMPACT (+) <ul style="list-style-type: none"> • Coopération avec la filière pour accroître la circularité des pratiques 	X X	RISQUE <ul style="list-style-type: none"> • Durcissement de la réglementation sur : <ul style="list-style-type: none"> - l'économie circulaire - la traçabilité du papier - nos autres matières premières OPPORTUNITÉS <ul style="list-style-type: none"> • Coopération renforcée sur l'ensemble de la chaîne • Innovation sur nos modèles économiques • Innovation sur l'éco-conception de nos produits 	X X

SOCIAL ET SOCIÉTAL

Thématiques de la CSRD	IMPACTS POSITIFS (+) et NÉGATIFS (-)	Traité DPEF	RISQUES et OPPORTUNITÉS	Traité DPEF
ESRS - S1 Droits et conditions de travail des salariés	IMPACTS (-) <ul style="list-style-type: none"> Manque d'inclusion à l'emploi Atteinte à la santé psycho-sociale des salariés Atteinte aux droits d'auteur suite à l'usage de l'IA générative IMPACTS (+) <ul style="list-style-type: none"> Accompagnement de la montée en compétences des salariés Accompagnement des fins de carrière 	X X X X	RISQUES <ul style="list-style-type: none"> Manque d'attractivité de l'entreprise, problème de rétention des jeunes talents Atteinte à notre propriété intellectuelle par l'IA OPPORTUNITÉ <ul style="list-style-type: none"> Accroître les compétences technologiques des salariés 	X X
ESRS - S2 Droits des travailleurs de la chaîne de valeur	IMPACT (-) <ul style="list-style-type: none"> Sous-traitance non déclarée IMPACT (+) <ul style="list-style-type: none"> Contribution à la dynamisation de bassins d'emploi 			
ESRS - S3 Communautés affectées	IMPACT (-) <ul style="list-style-type: none"> Déchets électroniques pouvant affecter les populations autochtones 			
ESRS - S4 Liens avec les consommateurs et utilisateurs finaux	IMPACT (-) <ul style="list-style-type: none"> Exclusion de certains publics (prix, supports...) IMPACTS (+) <ul style="list-style-type: none"> Accessibilité géographique, inclusivité des contenus Diffusion d'une information fiable et de qualité Contribution au pluralisme de la presse Éducation aux médias (lecteurs et jeunes publics) Contribution au vivre-ensemble par une ligne éditoriale engagée Lutte contre la standardisation des contenus Contribution au passage à l'action de nos lecteurs Accompagnement de nos lecteurs dans leurs phases de vie 		RISQUES <ul style="list-style-type: none"> Contraction du pouvoir d'achat de nos clients Érosion de notre capacité à rendre la culture accessible à tous Mutation/réduction de nos lectorats historiques Déclassement en raison de nouveaux usages et de nouveaux formats Déclassement à l'égard de la société et des attentes de nos utilisateurs OPPORTUNITÉS <ul style="list-style-type: none"> Rendre l'information plus accessible aux publics empêchés via la valorisation des invendus Renforcer nos liens avec nos utilisateurs via des communautés fortes Communiquer davantage sur nos forces 	

CONDUITE DES AFFAIRES

Thématiques de la CSRD	IMPACTS POSITIFS (+) et NÉGATIFS (-)	Traité DPEF	RISQUES et OPPORTUNITÉS	Traité DPEF
ESRS - G1 Gouvernance	IMPACTS (+) <ul style="list-style-type: none"> Dialogue et relations saines avec nos Parties Prenantes (PP) Entreprise à mission, porteuse de sens Culture d'entreprise forte, amplifiant le sentiment d'appartenance et contribuant à l'attractivité 	X		

HORS DE LA CSRD

Cybersécurité	IMPACTS (-) <ul style="list-style-type: none"> Impact sur les PP (clients, salariés, sources journalistiques) en cas de vol de données Perturbation de l'expérience client si arrêt des plateformes diffusant du contenu 		RISQUES > en cas de cyberattaque <ul style="list-style-type: none"> Risque réputationnel (perte de confiance des clients) Risque financier (coût) Risque d'arrêt des activités, d'interruption des systèmes informatiques et contagion OPPORTUNITÉ <ul style="list-style-type: none"> Structuration des politiques pour anticiper et limiter l'impact des cyberattaques 	
---------------	---	--	--	--

2

MODÈLE D'AFFAIRES



NOTRE MISSION SPÉCIFIQUE

Bayard cherche à promouvoir,
dans le dialogue de la société,
une présence chrétienne cohérente
et continue, aussi large que possible,
en accord avec la pensée de l'Église.
À ce titre, elle veut être un relais
des besoins spirituels
et culturels des hommes.

NOTRE RAISON D'ÊTRE

À travers mille regards, mille sensibilités,
Bayard, éditeur catholique,
veut accueillir et accompagner
tous les publics à chaque moment de la vie.

Ensemble, nous souhaitons
habiter pleinement notre monde.
Aider chacune, chacun, à se sentir
lié à soi-même et aux autres.

Nous sommes engagés pour le bien commun,
soucieux de la nature
et des générations prochaines.

Nous croyons au pouvoir libérateur
d'une information juste,
de l'imagination et de la création
qui nourrissent l'âme et la vie.

Créons des liens fertiles !

bayard

UNE AVENTURE
CULTURELLE
ET SPIRITUELLE

LE LECTEUR
AU CŒUR
DU PROJET

NOS PUBLICS :
enfants, jeunes, adultes,
seniors et chrétiens



NOS PARTENAIRES

Coopération, dialogue et liens avec tous nos partenaires.

NOS LECTEURS ET NOS CLIENTS

leur exigence, confiance et fidélité

NOS FOURNISSEURS

imprimeurs, papetiers, routeurs,
distributeurs, prestataires
de la chaîne marketing

NOS DIFFUSEURS

libraires, marchands de journaux,
plateformes numériques

NOS PARTENAIRES

> institutions :
école, collectivités publiques, Église
> associations et entreprises
> médias et annonceurs



NOS RESSOURCES

Réseau français et international de journalistes,
éditeurs et concepteurs.

NOTRE GOUVERNANCE

> un actionnaire unique depuis
plus de 150 ans, la Congrégation
des Augustins de l'Assomption
> un Conseil de surveillance
> un Directoire composé
de deux membres
> un Comité d'audit

NOS IMPLANTATIONS

> en France : Malakoff, Paris, Toulouse,
Lille, Rennes, Chambéry, Angers
> internationales: Europe, Canada,
États-Unis, Asie, Afrique

NOS ÉQUIPES

> 1550 salariés dans le monde
dont plus de 400 journalistes
> 7500 contributeurs extérieurs :
- 800 journalistes pigistes
- 6500 auteurs
- une centaine d'intermittents
du spectacle

DES ACHATS RESPONSABLES

une gestion durable et écologique
des ressources et matières premières
nécessaires à nos productions

NOS ACTIVITÉS

Biens et services culturels à destination de tous les publics :
enfants, jeunes, adultes, seniors et chrétiens.

PRESSE : magazines et journaux

ÉDITION : récits, BD, albums,
documentaires

NUMÉRIQUE :

sites et applications
(éducation, information,
services, spiritualité)

AGENCE MÉDIA

et éditions déléguées

SERVICES aux communautés chrétiennes

SÉRIES ANIMÉES

ÉVÉNEMENTS CULTURELS

PRODUCTION MUSICALE

JEUX ÉDUCATIFS

AUDIO : podcasts, livres audio, enceintes

PÈLERINAGES ET VOYAGES

NOTRE CRÉATION DE VALEUR

PRODUCTIONS ÉDITORIALES

120 titres presse (dont 50 à l'international)

La Croix, Notre Temps, Le Pèlerin, J'aime lire, Wapiti

600 nouveautés édition par an

5 000 livres au catalogue de nos maisons d'édition

Des plateformes et applications

ludo-éducatives (Bayam, Edoki, News O'Matic), spirituelles (*Prions en Église*),
des sites d'information (*La Croix*) et de services (*Notre Temps*)

17 séries animées produites pour la télévision

AUDIENCES

25 millions de lecteurs (presse)

10 millions de livres vendus par an

12 millions de visiteurs uniques sur nos sites & applications

1 enfant sur 2 lecteur de nos magazines (France)

DES POSITIONS DE LEADER

N°1 presse jeunesse

N°1 BD jeunesse

N°1 documentaire jeunesse

N°1 presse chrétienne

Notre Temps, 1^{er} mensuel français

Bipel, 1^{er} opérateur français de pèlerinages

INDICATEURS FINANCIERS

CA : 315 M€ (2024-25)

3 millions d'abonnés presse dans le monde

PERFORMANCE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

**Bayard, premier groupe de presse et d'édition
à devenir entreprise à mission en 2023,
un premier rapport de mission en 2024**

Stratégie RSE ambitieuse :

décarbonation, projets de recherche-action,
changements de modèle et transformation durables

En route vers la CSRD : analyse de double matérialité réalisée
et premiers standards ESRS présentés dans la DPEF 2024-25

97/100 à l'Index d'égalité femmes-hommes
(Bayard SA 2024)

3

INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

La DPEF 2024-25 s'efforce de traiter les principaux impacts négatifs environnementaux issus de l'analyse de double matérialité pour la CSRD.

Le traitement concernera essentiellement nos opérations propres, par manque de visibilité sur l'ensemble de la chaîne de valeur, notamment celle du papier. Les enjeux travaillés ci-après concernent la quasi-totalité des cinq thématiques environnementales de la CSRD (ESRS-E1, E2, E4 et E5) à l'exception de celle de l'eau (ESRS-E3), dont l'analyse n'a pas de sens pour le Groupe au seul niveau de ses opérations propres.

LIMITER NOS ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE (GES) (norme ESRS-E1)

Un bilan carbone complet va être calculé sur l'exercice 2025-26, avec des données d'activité remises à jour et une méthodologie d'ensemble uniforme et cohérente.

Nous travaillons actuellement la baisse de nos émissions de GES à partir d'un bilan carbone réalisé en 2020 sur des données 2018-19, remis à jour sur certains des postes les plus importants en 2021, 2023 et 2024. Il fait état d'un volume total d'émissions d'environ 54 000 TeqCO₂ (tonnes d'équivalent CO₂) pour les entités Bayard et Milan. Les quatre principaux postes d'émission étaient (avant intégration des résultats des travaux présentés dans cette DPEF) :

- Papier : 27 % (presse 10 % + édition 17 %)
- Achats de services : 21 % (non remis à jour)
- Voyages : 14 %
- Fret amont et aval : 11 %

Trois de ces quatre postes correspondent à des IROS matériels de l'analyse de double matérialité : le papier, les voyages et le fret (qui est désormais une obligation réglementaire pour la DPEF). Nous avons commencé à les traiter dès 2024-25, dans l'optique d'une mise en conformité progressive avec la future réglementation CSRD.

Émissions carbone liées au processus de fabrication du papier

IRO - Impact négatif : émissions de GES liées à la transformation des matières premières.

→ Enjeu

En tant qu'éditeur de presse et d'édition, le Groupe Bayard est un gros consommateur de papier (17 millions de tonnes achetées en 2024-25, toutes filiales confondues).

L'industrie du papier et de la pâte à papier est l'une des plus grandes sources de pollution atmosphérique (et aquatique). Aux États-Unis, elle est responsable de 20 % des rejets industriels de déchets toxiques dans l'air. La transformation du bois en papier exige également énormément d'énergie et est donc très émissive en GES.

Or nous peinons à obtenir une vision exhaustive des émissions carbone de l'ensemble de nos achats papier, en raison de l'opacité de la chaîne d'achat du papier sur l'édition. Nous ne pouvons, à date, calculer que les émissions des achats de papier effectués par la DOIA pour la presse France (soit 7/10^e du total des achats papier de nos deux activités presse et édition France).

→ Politique mise en œuvre

La responsabilité du chantier bilan carbone du papier incombe à la Direction de la RSE, en lien étroit avec les services fabrication de la presse et de l'édition. Le calcul des émissions carbone du papier de la presse est effectué par le Directeur fabrication et logistique.

Une caleulette carbone a été mise en place au service achats papier de la DOIA en 2022-23, uniquement pour les papiers de la presse. Tout choix entre deux types de papier fait l'objet d'une modélisation multicritère qui permet de prendre une décision : émissions CO₂ du papier (calculées grâce

à la calculette, chaque papier ayant son « profil carbone »), impact carbone du transport (calculé à partir du kilométrage), coût du papier. Ce chantier est aussi porté par la profession, le Syndicat des Éditeurs de la Presse Magazine (SEPM) ayant mis à disposition des éditeurs de presse une banque de facteurs d'émission par papier régulièrement mise à jour, que nous avons décidé d'utiliser cette année.

La politique du Groupe repose aussi sur le choix de prestataires engagés à réduire leur empreinte carbone. Ainsi, entre 2023-24 et 2024-25, nous avons augmenté de 35 % le volume de papier acheté auprès de Norske Skog (devenu le 3^e plus gros fournisseur de la presse). Ce papetier norvégien s'est fixé comme objectif de réduire de 55 % ses émissions de CO₂ entre 2015 et 2030 (3,7 % par an). Elles ont déjà baissé de 25 % entre 2013 et 2020. Il déploie une politique très active d'optimisation de sa consommation d'énergies (baisse du gaz naturel, production d'énergies renouvelables et de biogaz, nouvelles installations).

Sur l'édition, le mode de fonctionnement des achats est plus complexe et la diversité des fournisseurs plus élevée, ce qui rend la création d'une calculette plus compliquée. Un groupe projet vient d'être créé à ce sujet au sein du Syndicat National de l'Édition (SNE), associant Bayard et d'autres éditeurs (Hachette, Gallimard, Editis...) L'objectif est de livrer un outil au printemps 2026 sur le périmètre Europe. Le principal problème méthodologique de Bayard pour ce projet est le manque de visibilité sur 83 % des achats papier de l'édition, ceux effectués directement et hors DOIA par nos imprimeurs étrangers, pour lesquels aucun détail n'est donné dans la facturation (ni le nom du papier, ni l'identité du papetier, ni la quantité consommée). Au final, nous n'obtenons ces informations qu'une fois par an, *a posteriori*, à l'occasion de la collecte pour la DPEF, qui s'avère laborieuse et consommatrice de temps. Or elles sont indispensables pour piloter en amont les choix de papier et, *in fine*, les émissions carbone. Un projet consistant à renseigner ces informations à la source de la commande dans notre ERP est en cours.

→ Indicateurs de performance retenus

- Les émissions de CO₂ du papier de la presse en valeur absolue (périmètre achats DOIA).
- Le coefficient d'émission de CO₂ par tonne de papier achetée (même périmètre).

À noter : la méthodologie a été ajustée en 2024-25 (cf. annexe méthodologique p.68). Pour juste comparaison, nous avons recalculé les émissions de N-1 avec la nouvelle méthodologie.

→ Objectifs

- Contenir le coefficient d'émission carbone par tonne de papier entre 0,45 et 0,5 TeqCO₂.
- Disposer sur 2025-26 de la calculette carbone du SNE pour l'édition (zone Europe).

→ Résultats

La mise en place de la calculette carbone à la presse s'était traduite par une baisse régulière du coefficient d'émission CO₂ par tonne de papier les années passées. Mais en 2024-25, ce coefficient a remonté, suite à un changement de papier sur le cahier intérieur de *La Croix L'Hebdo* décidé pour des raisons financières (facteur d'émission du nouveau papier quatre fois plus élevé que l'ancien mais importante économie à la clé) qui, à lui seul, génère un surcroît d'émissions de 430 TeqCO₂.

À noter que ce nouveau papier, certes plus émissif, est recyclé à 80 %.



Presse (achats DOIA uniquement)	Ancienne méthodologie (Bayard)			Nouvelle méthodologie (SEPM)	
	2021-22	2022-23	2023-24	2023-24	2024-25
Tonnage des consommations papier (sorties de stock)	15 613	13 973	11 925	11 925	
Tonnage des achats papier (entrées de stock)					10 436
Volume des émissions CO ₂ du papier(en TeqCO ₂)	7 999	6 808	5 776	5 259	5 219
Coefficient d'émission carbone par tonne de papier (en TeqCO ₂)	0,51	0,49	0,48	0,44	0,50

I Émissions carbone des voyages

IRO - Impact négatif : émissions de GES liées à notre activité de voyages.

→ Enjeu

Bayard participe à l'élaboration d'offres de voyages (voyages culturels, croisières fluviales ou maritimes, pèlerinages) organisées par des professionnels du voyage. À ce titre, elle intègre son expertise et les marques de ses publications au cœur des offres de ses partenaires voyageurs, dédiées aux publics de ses titres de presse. C'est une activité qui fait partie de l'ADN du Groupe puisque c'est de l'organisation de pèlerinages qu'est né il y a 150 ans le premier titre de presse de la maison Bayard, *Le Pèlerin*.

Cette activité de conseil et d'octroi de licences de marques en matière de voyages et loisirs est devenue l'un des axes de la stratégie de diversification de l'entreprise. Elle a aussi été développée sur le secteur Jeunesse à partir des années 2020 (intégrée dans la DPEF cette année). En 2023-24, le Groupe a racheté l'entreprise Bipel (Bureau Interdiocésain des Pèlerinages), dont l'activité principale consiste à organiser des pèlerinages en *BtoB* pour ou avec les diocèses, en Europe mais aussi sur des destinations plus lointaines (Terre sainte, Vietnam, Arménie, Mexique...) L'objectif est de dégager des synergies avec l'activité existante sur le secteur Adulte : Bipel est désormais le partenaire exclusif de Bayard sur le voyage terrestre.

Cette stratégie a un impact d'affichage très significatif sur le bilan carbone du Groupe, puisque le voyage est une activité très émissive. L'entrée de Bipel dans le périmètre en 2023-24 s'est ainsi traduite par un surcroît d'émissions de 7 000 TeqCO₂. Il est important de noter que l'activité de Bipel était émissive avant son rachat et que l'entreprise bénéficie désormais du soutien de la Direction de la RSE de Bayard pour améliorer ses pratiques et réduire son impact.

→ Politique mise en œuvre

La responsabilité de cette politique est portée par les responsables des activités voyages en lien avec la Direction de la RSE. Le calcul des émissions des voyages est effectué par la cheffe de projet RSE, avec le renfort d'une salariée de Bipel.

La politique déployée pour réduire ces émissions de GES repose sur deux volets principaux :

- le choix de prestataires engagés dans la maîtrise de leur empreinte carbone, engagement attesté par une certification sérieuse adossée à des audits ;
- la suppression des destinations lointaines les plus émissives.

Bayard travaille avec des voyageurs soit certifiés (sur la jeunesse : Eole Loisirs, Alma Mundi, Visit West sont certifiés ATR - « Agir pour un Tourisme Responsable »), soit très engagés en matière de RSE (sur la croisière adulte : Hurtigruten vient de lancer le projet « Sea Zero » dont l'objectif est de développer des navires « zéro émission » adaptés à la côte norvégienne d'ici 2030).

De son côté, Bipel s'est engagé dans un processus de labellisation « Travel life » (un label plus international), qui pourrait aboutir fin 2025, et a dédié une personne à ce dossier. Cela permet d'infuser progressivement parmi les salariés une culture et des réflexes ESG, ce qui conduit à faire évoluer les offres. Par exemple, la consigne a été donnée de privilégier le train sur l'avion pour les voyages vers les pays frontaliers de la France.

La crise sanitaire, avec le gel des voyages, a été l'occasion de repenser l'activité proposée par le secteur Adulte. Il a été décidé de renoncer définitivement aux voyages impactant des zones glaciaires à risque (Patagonie et Groenland) et de diminuer régulièrement le nombre des voyages les plus émetteurs de CO₂ (avion ou bateau maritime). De nombreuses destinations lointaines qui étaient proposées avant la crise sanitaire ont disparu : Pérou, Canada, Japon, Éthiopie, Inde, ce qui a permis de faire baisser fortement le coefficient d'émissions carbone par passager des voyages de la presse Adulte (1,18 en 2018-19, puis 0,77 en 2022-23 et 0,41 en 2024-25).

Bipel en revanche conserve un volume significatif de voyages avec avion sur des destinations lointaines (Inde, Mexique, Égypte, Arménie) ou d'organisation

de pèlerinages en Europe pour des pèlerins non européens, en sous-traitance de voyageurs étrangers (activité de « réceptif »). Ce type de voyages demeure un axe de développement pour cette filiale.

Le secteur Jeunesse, au moment du lancement de son activité de conseil et d'octroi de licences de marques en matière de voyage, a posé d'emblée des critères stricts pour le transport (pas d'avion pour un voyage pouvant se faire en 5 heures de train ou moins / pas de trajet en avion supérieur à 4 heures de vol).

D'une façon générale, les conditions d'octroi des licences de marques de Bayard aux professionnels du tourisme partenaires constituent ainsi un cadre permettant d'améliorer les performances des offres de voyages de nos partenaires.

→ Indicateurs de performance retenus

- Émissions de CO₂ des voyages en valeur absolue des trois activités (en TeqCO₂).
- Coefficient d'émission de CO₂ par passager transporté des trois activités (en TeqCO₂).

→ Objectifs

- Octroyer des licences de marques aux offres de voyage qui favoriseront progressivement des modes de transport moins carbonés que l'avion, avec une exigence plus stricte sur les politiques environnementales de nos partenaires voyageurs externes.
- Obtenir la labellisation « Travel life » pour Bipel sur l'exercice 2025-26.

→ Résultats

Le volume d'émissions carbone de l'ensemble de nos voyages est en forte hausse cette année : 12 439 TeqCO₂ vs 7 661 l'an dernier, de même que le coefficient moyen d'émission carbone par passager transporté.

Cette situation a deux explications :

- L'an dernier, l'activité de Bipel comportait un événement exceptionnel, un pèlerinage de masse (« Kerigma »), organisé à Lourdes pour le diocèse de Versailles, valorisé à zéro émission, les 4 500 passagers se déplaçant par leurs propres moyens. Corrigé de cet événement, le coefficient d'émission/passager de 2023-24 aurait été de 0,4 TeqCO₂ et non de 0,32.
- Le reste de la hausse provient d'un changement de méthode concernant les voyages dits « en réceptif ». L'an dernier, le trajet de ces pèlerins non européens était calculé à partir de leur lieu de prise en charge par Bipel (soit la France) alors que cette année, il a été calculé à partir de leur ville de départ située à l'étranger (cf. annexe méthodologique p. 69). Ce nouveau mode de calcul est considéré plus conforme à la méthodologie du bilan carbone.



	Nbre voyages	Nbre Pax*	Émissions TeqCO ₂	Coeff. émissions/Pax
Bipel	292	19 744	12 034	0,61
Autres voyageurs - Adulte	11	479	198	0,41
Autres voyageurs - Jeunesse	16	460	207	0,45
TOTAL VOYAGES 2024-25	319	20 683	12 439	0,60
Rappel Voyages 2023-24	277	23 688	7 661	0,32
Voyages 2023-24 hors Kerigma	277	19 188	7 661	0,40

* Pax = passagers

Émissions carbone du fret amont et aval

IRO - Impact négatif : émissions de GES liées au transport de nos matières premières.

IRO - Impact négatif : émissions de GES liées au transport et au routage de nos produits chez nos clients.

→ Enjeu

Les distances parcourues sur les activités de presse et d'édition sont importantes, puisque les usines de production du papier et les imprimeries sont dispersées dans de nombreux pays en Europe mais aussi en Chine (pour environ 1/4 de la fabrication de l'édition). Il faut souligner qu'il n'existe plus qu'une usine de fabrication de papier graphique en France, l'usine de Golbey (Groupe Norske), qui fournit le papier de *La Croix*. Ensuite, le circuit de distribution est très éclaté, puisque les produits sont acheminés directement jusqu'au client (abonnement) ou via des points de ventes dispersés au plus proche du client (vente au numéro et en librairies).

→ Politique mise en œuvre

Le transport est un poste important de notre bilan carbone, sur lequel ce sont surtout nos prestataires qui ont la main.

- Fret amont : flux des centres de production vers les centres de distribution, gérés en direct par les papetiers et les imprimeurs, en collaboration avec nos équipes de fabrication.
- Fret aval : flux des centres de distribution vers les clients, gérés intégralement par nos distributeurs (Hachette pour l'édition/pour la presse : la Poste, les prestataires de portage, les SADP pour la distribution de la vente au numéro).

Les équipes de fabrication et de logistique de Bayard peuvent surtout intervenir grâce au dialogue qu'elles entretiennent avec les prestataires, qui permet de vérifier à quel point ils sont engagés de leur côté à réduire leur empreinte carbone, et de favoriser les pratiques vertueuses.

Le calcul des émissions du transport, désormais obligatoire pour la DPEF, a été effectué conjointement par la cheffe de projet RSE et l'auditeur interne (cf. annexe méthodologique p. 69).

> Concernant le fret AMONT :

- En camion (presse et édition) : notre objectif commun avec le prestataire est d'optimiser le conditionnement par des groupages de commandes (papier ou produit fini), de façon à ne faire partir que des camions complets. Sur la Jeunesse (tirages plus faibles et dispersés), le fabricant Bayard peut aussi décaler les dates d'impression des trimestriels ou des hors-séries de façon à les regrouper avec les gros tirages effectués chez le même imprimeur ou des imprimeurs de la même zone géographique.
- En bateau (édition Chine) : même principe d'optimisation du remplissage des containers. L'équipe fabrication intègre cette contrainte dans sa réflexion sur le format optimal à adopter pour les livres fabriqués en Chine.

> Concernant le fret AVAL :

- La Poste est une entreprise à mission très engagée en matière environnementale. Elle présente son bilan RSE à la DOIA une fois par an. Ses émissions carbone ont baissé de 39 % entre 2013 et 2024, et le nouvel objectif est une baisse de 90 % en 2040 vs 2021, grâce à une politique ambi-

tieuse d'électrification de sa flotte de véhicules et de développement des carburants alternatifs (biocarburants, biogaz...). Le coefficient d'émissions CO₂/exemplaire transporté de l'activité Colis a baissé de 0,9 KeqCO₂ (kilo d'équivalent CO₂) en 2014 à 0,44 en 2023. Malheureusement, les mêmes statistiques ne sont pas disponibles pour l'activité Courrier qui concerne Bayard.

- Hachette est aussi engagée dans une politique d'électrification de la flotte de véhicules de ses représentants et de limitation du fret aérien. L'objectif de baisse annuelle des émissions a été porté de 1,5 % à 4,5 % par an en 2025, car le plan d'action mis en place donnait des résultats plus rapides qu'attendu.
- France Messagerie : l'entreprise a lancé son premier bilan carbone en 2023 et a travaillé sur un plan de transition avec le même type de mesures.

→ Indicateurs de performance retenus

- Volume d'émissions CO₂ liées au transport en valeur absolue (en TeqCO₂).
- Volume d'émissions CO₂ par exemplaire transporté (en KeqCO₂).

→ Objectifs

- Affiner la méthodologie de calcul des émissions et monitorer le coefficient d'émission carbone par exemplaire transporté, en collaboration avec nos partenaires.
- Agir vis-à-vis des papetiers et imprimeurs pour que les solutions de transport les moins émissives soient adoptées.

→ Résultats

Ce premier calcul, même si perfectible, nous donne une idée des priorités à travailler.

Sans surprise, le fret amont (itinéraire du papier et des exemplaires imprimés), avec des flux internationaux complexes, représente 2/3 des émissions.

Sur l'édition, en raison des distances, le transport de la fabrication en Chine reste un sujet, même si le transport maritime par container est 10 fois moins émissif que par camion. Le coefficient d'émission par exemplaire transporté est de 0,07 KeqCO₂ pour un livre fabriqué en Chine vs 0,05 pour un livre fabriqué en Europe et 0,01 pour un livre fabriqué en France.

	Activité	Périmètre de flux pris en compte	Période	Émissions (TeqCO ₂)	Quantités transportées (en Kex)	Émissions par exemplaire (en KeqCO ₂)	Source
FRET AMONT	Édition	Imprimeurs > dépôts Hachette	exercice 2023-24	501	13 074	0,038	calcul interne
	Presse	Papetiers > imprimeurs > centres de distribution (Poste, SADP, portage)	exercice 2023-24	2 454	60 000	0,041	calcul interne
	TOTAL AMONT			2 955	73 074	0,04	
FRET AVAL	Édition	Dépôts Hachette > points de vente	année 2024	247	12 064	0,020	données Hachette
	Presse	Centres La Poste > abonnés	année 2024	711	38 522	0,018	données La Poste
		Imprimeurs > prestataires portage	HYP estimée	68	3 700	0,018	hyp iso la Poste
		Vente au numéro (VAN) France : SADP > dépositaires en région	exercice 2023-24	120	16 388	0,007	calcul interne
		VAN export : SADP > Suisse, Canada	estimation 1 an	311	1 829	0,170	calcul interne
	TOTAL AVAL			1 457	72 503	0,02	
TOTAL ÉMISSIONS DU FRET pour DPEF (en TeqCO ₂)				4 412			

Entités concernées : Bayard SA, Bayard Éditions, Milan Presse, Éditions Milan

RÉDUIRE LA POLLUTION PLASTIQUE ET ÉLECTRONIQUE (norme ESRS-E2)

IRO - Impact négatif : pollution de l'eau, du sol et de l'air en raison de l'utilisation de matières plastiques dans certains de nos produits.

IRO - Impact négatif : pollution de l'eau, du sol et de l'air en raison de l'emballage plastique de nos produits.

IRO - Impact négatif : pollution de l'eau, du sol et de l'air en raison de l'intégration d'objets électroniques pour nos plus-produits et primes.

→ Enjeu

L'identification des produits « entrants » (achetés par Bayard) les plus polluants est effectuée selon la typologie suivante établie par la Direction de la RSE (ci-après). Elle prend en compte uniquement les émissions de GES nécessaires à la production du matériau, auxquelles il faut rajouter les difficultés de recyclage (très importantes pour l'électronique et certains tissus) et la pollution par les microplastiques, qui est devenue un enjeu de santé publique majeur.

L'usage de ces produits polluants dans la chaîne de production de Bayard apparaît principalement à trois étapes :

- Le conditionnement (historiquement sous plastique) des millions d'envois postaux de produits presse à nos abonnés (41 millions en 2024-25) et de ceux des exemplaires de la vente au numéro sur lesquels il y a un 2^e produit posé (3 millions en 2024-25).
- L'achat massif de millions d'objets promotionnels (4,7 millions en 2024-25) utilisés historiquement par les politiques marketing dans la presse comme des boosters de ventes (primes-objet dans les campagnes de prospection abonnement, « plus-produits » posés sur les exemplaires destinés à la vente au numéro).
- Les composants des achats de certains objets destinés à être revendus Ventes par Correspondance (VPC) ou entrant dans la fabrication de certains de nos produits destinés à la vente (livres électroniques, livres tissu, jeux), qui relèvent de la norme Écomaison.

Nous ne traiterons dans la DPEF que les deux premières catégories, car nous n'avons pas encore travaillé le 3^e sujet.

	Électronique	Tissu	Plastique	Acier, fer	Papier, carton, bois
Émissions (KeqCO ₂ /Tonne)	81 000	28 000	2 400	2 200	900



→ Politique mise en œuvre

● Concernant les emballages des produits presse

Bayard est engagé depuis plusieurs années dans une politique active de déplastification, qui a commencé par la question des emballages de l'abonnement. L'objectif était de se mettre en conformité avec la loi Anti-Gaspillage pour une Économie Circulaire (AGEC) votée en octobre 2020, qui a interdit tout envoi postal sous film plastique à compter du 1^{er} janvier 2022.

L'arrivée sur le marché de solutions d'emballage papier thermoscellé (auxquelles Bayard a activement contribué lors des phases pilotes) nous a permis de supprimer complètement le conditionnement sous plastique sur tous les envois aux abonnés gérés par la DOIA (Bayard SA, Milan Presse et BPB) entre 2021 et 2023. Mais toutes les petites filiales du Groupe n'ont pas réussi à faire le changement, en raison du surcoût entraîné. Par ailleurs, une nouvelle piste est explorée par le service logistique – l'envoi à découvert (sans conditionnement) – vertueux à la fois sur le plan financier et sur le plan RSE. C'est actuellement le mode d'expédition utilisé sur *La Croix*, ainsi que très majoritairement sur *Sailer* en Allemagne (92 % de leurs envois aux abonnés). L'objectif est de l'étendre

à d'autres titres (*Le Pèlerin*, *La Croix*, *L'Hebdo*). Un test logistique va être effectué au 2^e semestre 2025 sur 20 000 abonnés au *Pèlerin*.

Sur le canal Vente au numéro (VAN), il y a nécessité de conditionner les exemplaires en cas d'offre couplée (2 N^{os} vendus ensemble) ou de plus-produit posé sur le N^o. Une politique alternative à la mise sous film plastique, via le collage ou le scotchage sur la couverture, a été déployée sur les dernières années (par exemple pour les crayons de coloriage sur la presse Jeunesse) ; mais ces solutions ne permettent pas de répondre à toutes les situations.

● Concernant les achats d'objets promotionnels

Le Groupe Bayard (y compris filiales étrangères) achète encore environ 5 millions d'objets promotionnels, pour le marketing presse et édition. Ce volume a été fortement réduit avant 2022-23 suite à la volonté de développer des stratégies commerciales plus qualitatives, mais il baisse moins significativement depuis (-13 % quand même entre 23-24 et 24-25). Il s'agit majoritairement (environ 4/5^e) d'objets en provenance de Chine et dont le matériau de composition est un enjeu essentiel.

Le gros de ces achats concerne la presse jeunesse (83 % des 4,8 millions d'objets achetés en 2024-25), où le problème principal est le plastique.

La presse jeunesse France a arrêté totalement les primes à l'abonnement en 2023-24. Reste donc la question des plus-produits pour le canal VAN et des figurines des offres « Petits Mondes » (qui remplissent une fonction à la fois éditoriale et promotionnelle). Les plus-produits électroniques, qui étaient de toute façon résiduels (Petit Ours Brun Sonore, torche électrique), ont été aussi totalement arrêtés en 2023-24, ainsi que la plupart des produits textiles, en ne conservant que les plus qualitatifs (peluche Popi). Mais le plastique est encore le composant de 2 millions d'objets destinés aux enfants : 1 415 000 plus-produits pour le canal VAN (au global, 44 % des plus-produits VAN de la Jeunesse sont en plastique : figurines, kits de jeu, feutres) et 556 000 figurines pour l'offre éditoriale Petits Monde de Petit Ours Brun et de Peppa Pig. Les autres objets promotionnels sont en papier ou en bois. L'acheteuse de plus-produits exerce une veille sur des matériaux alternatifs au plastique (par exemple le bioplastique à base de maïs), mais ils sont encore trop chers à ce stade et posent d'autres problématiques (perturbation de la filière de recyclage, compétition avec les terres agricoles). Des tests ont été effectués cet été sur le magazine « Valise à jeux » avec des figurines en bois fabriquées en Chine, mais les résultats ne sont pas connus.

L'édition Jeunesse achète environ 300 000 objets promotionnels par an, en grande majorité en papier. Le plastique ne représente que 17 % du total (50 000 objets).

Sur la presse adulte France, le problème était plutôt historiquement l'achat de gros volumes de primes chinoises composées des matériaux les plus polluants (électronique, électroménager, bagagerie). Un gros travail a été mené pour, à la fois, réduire le volume de ces achats et limiter la part des matériaux polluants. L'achat de grosse bagagerie a été arrêté il y a quelques années, puis celui de téléphones portables

	2022-23	2023-24	2024-25
Matériel pour mailing presse Senior (crayon en bois)	602 700	493 200	447 301
Offre éditoriale presse Jeunesse avec figurines *	658 619	527 080	556 020
Primes / cadeaux presse et édition	4 220 134	4 437 191	3 793 771
TOTAL Achats objets promotionnels	5 481 453	5 457 471	4 797 092

* Offre spécifique « Petits Mondes de Petit Ours Brun » et « Peppa Pig », où la figurine est à la fois partie intégrante de l'offre éditoriale et aussi soutien promotionnel (hors périmètre Ecomaison).

Entités concernées : Bayard SA, Bayard Éditions, Milan Presse, Éditions Milan, BPB, BP Asie, Bayard Inc.

en 2024-25 ; celui d'électroménager le sera en 2025-26. En 2024-25, hors les 447 000 crayons en bois destinés au matériel du mailing, le secteur n'achète plus que 122 000 plus-produits VAN (dont 64 % en papier) et 195 000 primes à l'abonnement (dont 82 % en papier), parmi lesquels il subsiste 35 000 objets polluants seulement (crêpières, montres connectées, sets de maroquinerie en PVC, petite bagagerie). Dans un contexte de réindustrialisation européenne, la DOIA s'attendait à pouvoir sourcer des primes nouvelles fabriquées en Europe dans des matériaux plus écologiques, mais elles restent pour l'instant beaucoup trop chères.

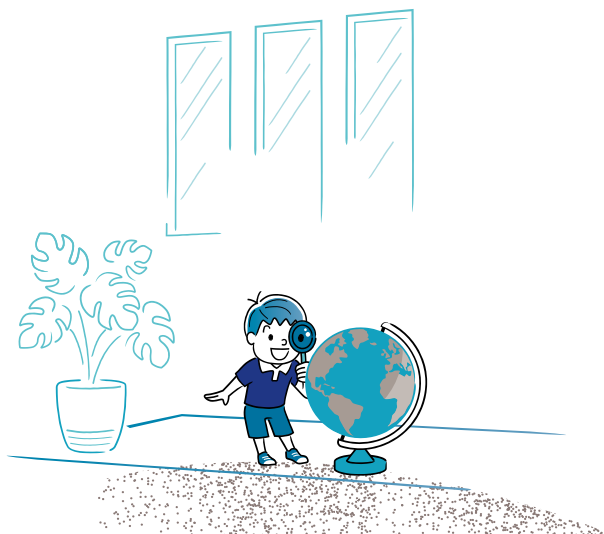
Les filiales étrangères n'achètent quasiment pas de primes, à l'exception notable de Bayard Inc. aux USA (63 000 objets en 2024-25, dont 17 % seulement en plastique).

→ Indicateurs de performance retenus

- Pourcentage des expéditions postales aux abonnés effectuées sans film plastique.
- Part du film plastique dans la prise VAN nécessitant un conditionnement.
- Part du plastique et des matériaux polluants dans les achats d'objets promotionnels de la presse et de l'édition.

→ Objectif

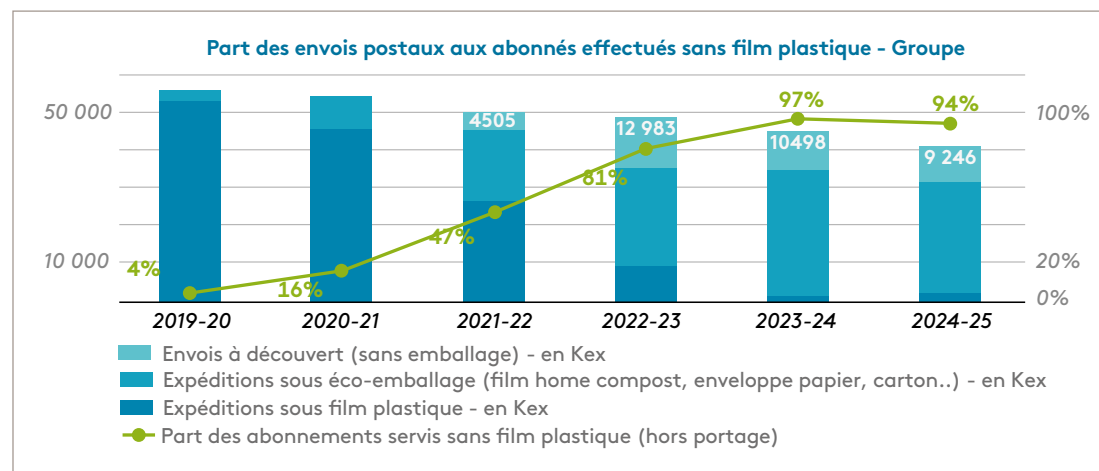
- Continuer à diminuer notre usage du plastique en valeur absolue et en proportion.



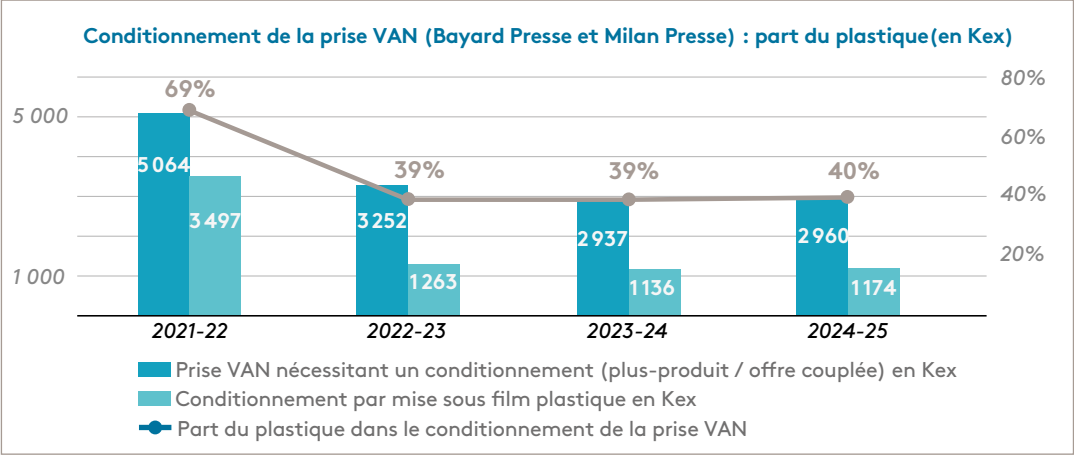
→ Résultats

En 2024-25, seuls 6 % de tous les envois presse aux abonnés du Groupe (toutes filiales) l'ont été sous plastique. Cela représente encore 2,3 millions d'exemplaires (le chiffre remonte vs N-1 car, les années précédentes, les expéditions de Bayard Service, qui se font aux ¾ sous plastique, n'étaient pas comptées). La part des envois à découvert est stable vs N-1 (23 % - soit 9,2 millions d'exemplaires) et a bien progressé depuis 2021-22 (où elle était de 9 %). Les envois sous éco-emballage (enveloppe thermoscellée, papier) constituent les 71 % restant.

Le portage n'est pas compris dans ces chiffres qui ne concernent que les envois postaux : il représente environ 3,7 millions d'exemplaires acheminés vers les abonnés sans emballage (*La Croix*, sur une partie de ses abonnés).



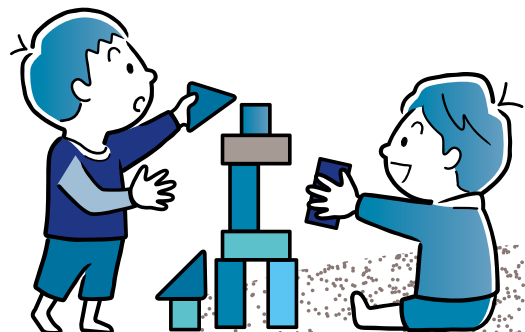
La part du plastique dans la prise VAN nécessitant un conditionnement (40 %) ne baisse plus depuis 2022-23 : nous avons encore 1,2 million d'exemplaires mis sous film plastique pour le kiosque. Pour les cas où le collage/scotchage n'est pas possible, le service logistique continue sa veille. Une solution d'enveloppe en glassine translucide a été rejetée, insuffisamment transparente pour mettre en valeur le plus-produit et trop fragile pour la mise en rayons.



À noter : les autres entités du Groupe n'ont pas d'activité vente au numéro.

La part du plastique et des autres matériaux polluants dans les achats d'objets promotionnels est également stable sur les trois dernières années autour de 47 % (43 % pour le plastique seul). La baisse résiduelle du volume global d'achats est à mettre davantage sur le compte de la réduction de nos volumes d'activité que de choix RSE.

	2022-23	2023-24	2024-25
Plastique	2 356 102	2 293 672	2 046 919
Électronique	70 113	35 060	8 738
Textile, métal	196 822	96 951	161 612
Papier, carton, bois	2 858 416	3 031 788	2 579 823
TOTAL Achats d'objets promotionnels (en ex)	5 481 453	5 457 471	4 797 092
Part du plastique	43%	42%	43%
Part tous matériaux polluants	48%	44%	46%





LIMITER LES ATTEINTES À LA BIODIVERSITÉ (norme ESRS-E4)

IRO - Impact négatif : érosion croissante de la biodiversité due à l'exploitation des ressources naturelles en bois et du changement d'utilisation des terres.

IRO - Risque : dégradation de la santé des forêts.

IRO - Risque : durcissement de la réglementation sur les bassins forestiers.

IRO - Risque : accroissement de la réglementation sur la traçabilité du papier utilisé (E5).

→ Enjeu

L'industrie de fabrication du papier exerce une pression majeure sur la biodiversité forestière et sur les populations qui vivent à proximité des bassins forestiers. Les entreprises de presse et d'édition ont donc la responsabilité de savoir tracer leurs achats de papier afin de vérifier qu'ils ne proviennent pas de zones frappées par la déforestation.

La traçabilité de la ressource papier est complexe pour Bayard.

- En raison des caractéristiques du marché : nos fournisseurs papetiers ne fabriquent eux-mêmes qu'une partie du papier qu'ils nous vendent et achètent le reste de leur pâte à papier à des sous-traitants, qui nous demeurent inconnus.

- En raison de l'organisation de notre filière d'achats :
 - a) La DOIA n'achète en direct qu'une partie de notre papier (67 %), celui pour la presse France (hors BS), la filiale belge et 17 % de celui pour l'édition France
 - b) une partie de nos filiales (Bayard Service, l'Édition pour 4/5^e de ses besoins, les filiales étrangères) n'achètent pas leur papier en direct. Ce sont leurs imprimeurs qui le font. Dans l'état actuel de notre organisation, la filiale n'a pas d'information écrite et chiffrée sur le type de papier utilisé ou le fournisseur source avant la collecte de données pour la DPEF qui arrive *a posteriori* et qui est faite auprès des imprimeurs.

Pour toutes ces raisons, nous ne savons pas dire aujourd'hui où est fabriquée la pâte à papier de nos publications, ni quelles zones forestières sont affectées. Or la nouvelle réglementation européenne Règlement contre la déforestation et la dégradation des forêts (RDUE) va renforcer les obligations des éditeurs en matière de traçabilité des bois à partir de l'année 2026. Nous devons prouver que nos fournisseurs de papier sont capables de géolocaliser l'origine des bois jusqu'aux parcelles de production, qui ne doivent pas être issues de la déforestation. À défaut, le droit de commercialiser leurs produits sur le marché européen leur sera refusé.

→ Politique mise en œuvre

Elle est placée sous la responsabilité des services fabrication et achats papier du Groupe, en lien avec la Direction de la RSE.

À ce stade, nos seuls moyens d'action sont l'achat de papiers certifiés et une politique qualitative de choix de nos fournisseurs papetiers (labellisation et localisation dans des pays européens, où la réglementation est contraignante).

La quasi-totalité des papiers achetés au sein du Groupe est certifiée PEFC (Europe) ou FSC (international). Ces deux labels garantissent que le bois est issu de forêts gérées durablement, dans le respect de la biodiversité, des habitats naturels, des milieux aquatiques et des communautés autochtones. Même pour nos livres imprimés en Chine, l'intégralité des papiers achetés localement est certifiée. Seules quelques filiales (Bayard Inc., Sailer, BP Asie) continuent d'acheter des papiers non certifiés pour des quantités non significatives.

La politique d'achat du Groupe consiste à privilégier les papetiers éco-labellisés : soit via Ecovadis (en Europe), soit via Bookchain (pour la Chine), un label international spécialisé sur l'édition et bien documenté sur l'Asie. Ecovadis évalue les papetiers selon plusieurs critères, dont la durabilité de leur chaîne d'approvisionnement en ressources naturelles. Bookchain mène des audits et des tests en laboratoire à partir d'échantillons de papier. Le fait de choisir des papetiers situés en Europe est également considéré comme une garantie sur la qualité de leur filière d'approvisionnement international en pâte à papier.

En ce qui concerne la nouvelle réglementation RDUE : un groupe projet a été constitué au premier semestre 2025, constitué de collaborateurs de la DTDD, de la DOIA et de la fabrication Édition, de la DJ, de l'équipe RSE. Il est accompagné par le cabinet Next Decision. Bayard a fait l'acquisition d'un outil *ad hoc* (Osapiens), destiné à mener une analyse de risque de déforestation et à faire le lien entre notre ERP et la plateforme de déclaration de l'Union européenne. L'objectif est d'être prêts lorsque la réglementation entrera en vigueur.

→ Indicateurs de performance retenus

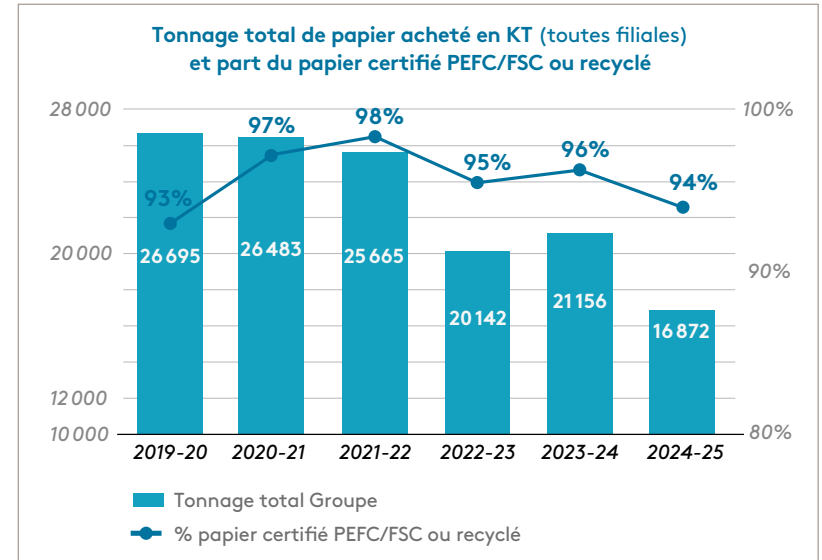
- Part de papier certifié FSC ou PEFC sur le volume total de papier acheté dans le Groupe.
- Part de papier acheté auprès de papetiers évalués Ecovadis avec une note supérieure à 45 (papetiers européens uniquement).

→ Objectifs

- Atteindre 100 % de papier certifié sur l'ensemble du Groupe.
- Affiner la traçabilité correcte de notre ressource en papier afin de préciser nos impacts sur la biodiversité (y compris les milieux aquatiques).
- Maintenir autour de 9/10^e la part de papier acheté auprès de fournisseurs certifiés.

→ Résultats

Notre consommation de papier (et donc notre impact sur les ressources naturelles) baisse tendanciellement. Le décrochage de 2024-25 vs N-1 est amplifié par un effet de stock (stocks constitués par la DOIA à hauteur de 2000 tonnes en juin 2024 mais destinés à 2024-25). La part de papier certifié dans l'ensemble des achats de papier du Groupe est stable autour de 95 %.

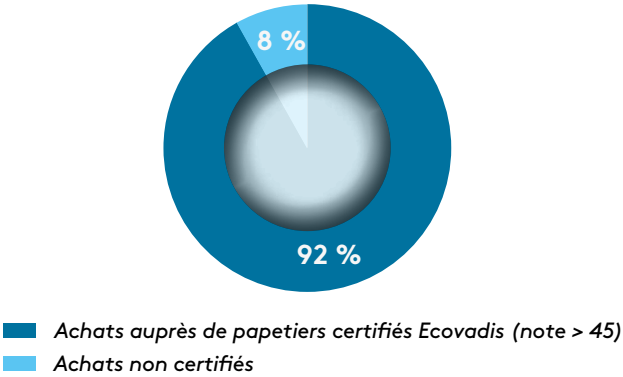


Entreprises concernées : toutes les filiales du Groupe sauf Publications Senior Inc., qui n'a pas répondu à la collecte.

En 2024-25, nous avons acheté 92 % de notre papier auprès de papetiers certifiés Ecovadis avec une note supérieure à 45 (périmètre : achats DOIA et achats effectués par les imprimeurs européens de l'édition). Ce chiffre était de 89 % l'an dernier sur le même périmètre.

Nous avons souhaité cette année faire apparaître la localisation géographique de nos papetiers, sans pour autant en faire un indicateur de performance formel. Au global, sur les activités Presse France (hors BS) et Édition France, 91 % de nos achats de papier sont effectués auprès de papetiers européens (Union européenne, Suisse, Norvège, Angleterre) et la moitié auprès de papetiers d'Europe du Nord, experts en gestion de la ressource forestière. Concernant les achats effectués directement par les imprimeurs de l'édition, un tiers est fait auprès de papetiers chinois, dont nous connaissons potentiellement moins les pratiques.

Part des achats de papier effectués auprès de fournisseurs certifiés Ecovadis avec une note > 45 (Achats via la DOIA et les imprimeurs européens de l'édition France)



Entités concernées : Bayard SA, Bayard Éditions, Milan Presse, Éditions Milan, SER, BPB.

Pays des papetiers	Achats DOIA (presse + édition)	Achats indirects via imprimeurs de l'édition	TOTAL Achats papier (en tonnes)
Chine	-	1 299	1 299
Pays du Nord *	6 569	1 574	8 143
Espagne, Italie	3 310	1 096	4 405
France	760	10	771
Suisse	577	4	581
Angleterre	48	-	48
Divers	-	26	26
TOTAL Achats papier (en tonnes)	11 265	4 009	15 275

* Allemagne, Autriche, Pologne et Scandinavie (Suède, Finlande, Norvège)

Part Chine	0%	32%	9%
Part France	7%	0%	5%
Part Pays du Nord	58%	39%	53%
Part Espagne et Italie	29%	27%	29%





PRÉSERVER LES RESSOURCES ET LIMITER LA DESTRUCTION DES INVENDUS (norme ESR5-E5)

IRO - Impact négatif : gaspillage des ressources par la destruction des invendus en VAN et en Édition.

IRO - Impact négatif : pratique dégradée de l'économie circulaire due au caractère éphémère de nos produits presse.

IRO - Opportunité : innovation sur l'éco-conception de nos produits.

→ Enjeu

Les enjeux de l'économie circulaire sur une activité de presse et d'édition, tels que formulés dans ces IROS, revêtent trois aspects principaux.

- Ces deux activités sont assises sur une « économie de l'offre ». Pour tenir une présence dans les points de vente sur l'ensemble du territoire, des quantités importantes d'exemplaires sont fabriquées et livrées, dont seule une partie sera effectivement vendue. Les exemplaires invendus sont récupérés et partent dans une filière de recyclage.
- La limitation de la consommation de ressources naturelles (bois) via l'utilisation de matières premières recyclées (papier).
- L'éco-conception des produits, qui doit favoriser leur durée de vie (caractère éphémère des produits presse pointé dans l'IRO).

→ Politique mise en œuvre

• Concernant la destruction des invendus

L'enjeu des invendus dans le Groupe concerne surtout le canal VAN de la presse, qui génère environ 11 millions d'exemplaires invendus par an. Lorsqu'il y a un plus-produit promotionnel dans un matériau autre que le papier (plastique, tissu), le lot doit faire l'objet d'un traitement particulier, car il n'est pas recyclable aussi facilement. La question du modèle économique de la VAN concerne l'ensemble de la profession et doit être travaillée collectivement. Bayard œuvre à optimiser ses quantités mises en place et réduire le taux d'invendus.

Pour l'édition il existe, contrairement à la presse, des solutions pour remettre en vente les exemplaires retournés (remise en stock, vente groupée). Les retours ne sont pas directement pilonnés mais ils font l'objet d'un tri très fin (essentiellement manuel) destiné à identifier les ouvrages en très bon état avec encore un potentiel de vente, qui sont alors réintégrés dans le stock neuf, et les autres ouvrages qui, en fonction de leur état et de leur date de parution, pourront être revendus à un soldeur comme « défraîchis », ce qui leur permet une seconde vie. Seul ce qui a été rejeté lors de ces tris successifs part au pilon.

L'actuelle réglementation de protection des droits d'auteur et la loi du prix unique du livre ne permettent pas de donner une seconde vie au livre sous la forme d'un don caritatif à des écoles ou à des associations, qui revendraient les titres encore commercialisés.

• Concernant l'utilisation de ressources recyclées ou la réutilisation de ressources

À ce jour, l'édition n'utilise pas de papier recyclé pour des questions de qualité d'impression ; cet enjeu ne concerne donc que la presse. Jusqu'à récemment, le papier recyclé n'était utilisé que pour *La Croix*. Mais des papetiers comme Norske Skog produisent désormais du papier recyclé ou partiellement recyclé

de bonne qualité qui permet une extension à la presse magazine, y compris la presse Jeunesse. La politique conduite par l'acheteur papier consiste à sourcer des papiers recyclés acceptables pour nos parutions les plus qualitatives (gamme *Trésors de J'aime lire* par exemple), avec une empreinte carbone limitée.

S'agissant de l'usage du plastique recyclé, il existe, mais il n'a pu être inventorié pour cette DPEF. Les équipes d'achat et de fabrication sont mobilisées sur cette question. Par exemple, la mousse intérieure des livres en tissu destinés à la petite enfance est en RPET.

La presse Jeunesse Bayard a également mis en place l'an dernier une politique de récupération des plus-produits les plus qualitatifs posés sur les invendus de la VAN – peluche (Jeunesse) et éventail (Adulte) – de façon à permettre une réutilisation sur de futures parutions. Elle récupère aussi les invendus de certaines parutions des « Petits Mondes » avec figurines (Petit Ours Brun ou Peppa Pig), de façon à faire une remise en vente ultérieure de ces mêmes parutions (après restocking).

• Concernant l'éco-conception de nos produits

La presse Jeunesse Bayard s'est toujours efforcée de concevoir ses produits afin d'inciter le lecteur à les conserver plutôt que de les jeter à la poubelle après lecture. C'est ainsi que plusieurs magazines ont un dos carré (*J'aime lire*, *Mes premiers J'aime lire*) de façon à pouvoir être rangés dans une bibliothèque comme des livres et créer un effet « collection ». Sur *Notre Temps*, le cahier Droits est détachable pour permettre un archivage.

Les services de fabrication (presse et édition) travaillent les formats et les paginations des produits avec les éditeurs de façon qu'ils soient les mieux adaptés aux machines des imprimeurs afin de limiter la gâche de papier. Les sécurités prises pour le calcul des bons de tirage afin d'appréhender les déperditions au niveau de l'impression, du brochage puis du routage, font désormais l'objet d'une grille normée afin d'éviter la surfabrication.

→ Indicateurs de performance retenus

- Un indicateur de la destruction d'inventus à l'édition : le ratio Pilon sur Flux aller (cf. annexe méthodologique pour ce nouvel indicateur, p.69).
- Un indicateur de la réutilisation des ressources à la presse : part du papier recyclé dans les achats de papier pour la presse effectués par la DOIA.

→ Objectifs

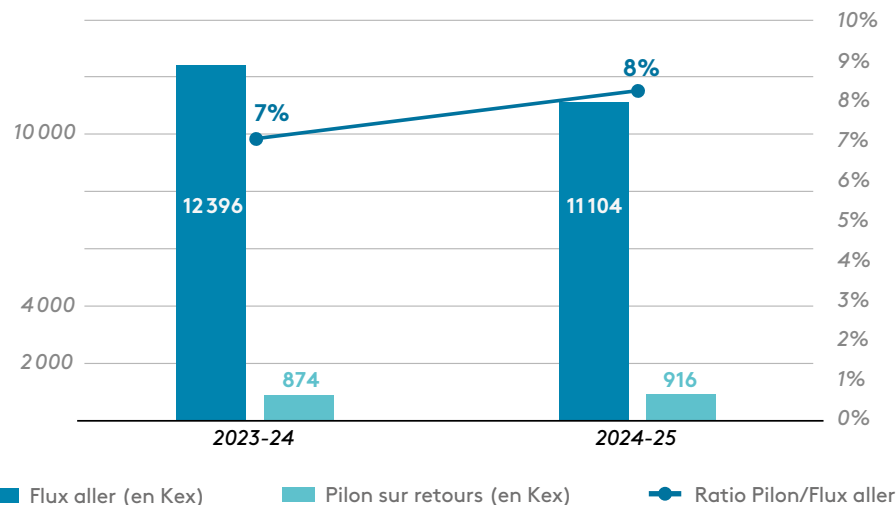
- Réduire les inventus et optimiser la consommation de ressources naturelles.
- Mener des expérimentations autour de la récupération d'inventus avec nos diffuseurs de presse et pour augmenter la circularité des livres avec nos diffuseurs d'édition (test d'abonnement en librairie).

→ Résultats

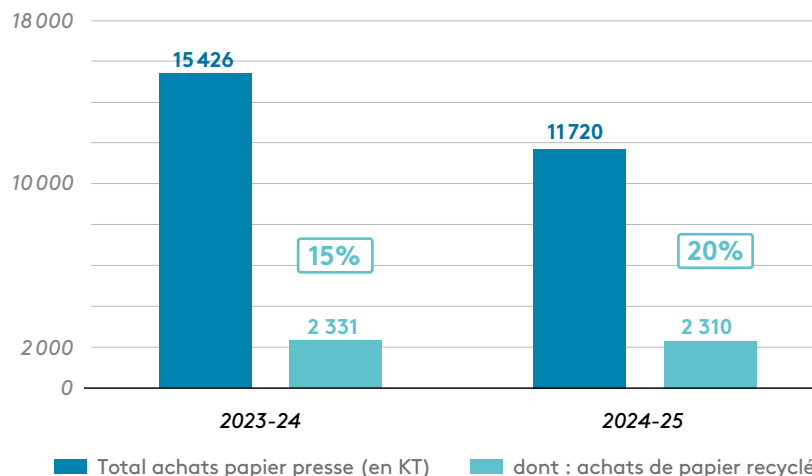
Le ratio Pilon sur Flux aller est un ratio suivi et publié par le SNE dans ses statistiques annuelles (calcul du SNE en poids vs en exemplaires dans cette DPEF – cf. annexe méthodologique p.69). Il permet d'appréhender ce que pèse la destruction d'ouvrages inventus par rapport à l'activité commerciale, mesurée via le volume de la mise en place dans les librairies (Flux Aller). La moyenne nationale publiée par le SNE (dernière statistique disponible pour 2022) est de 13,9 %. Le calcul du ratio consolidé de Bayard Éditions et Éditions Milan est de 8 % en 2024-25 et 7 % en 2023-24. Il semble donc bien que, grâce à sa politique de tri et à la structure de son catalogue (livres de bonne qualité qui restent en meilleur état après la mise en rayons), le Groupe Bayard obtienne une performance meilleure que la moyenne du secteur.

La part du papier recyclé dans les achats de papier pour la presse de l'ensemble du Groupe (y compris filiales étrangères comme Sailer) progresse notablement : 20 % en 2024-25 vs 15 % en N-1 (attention, le chiffre de la DPEF 23-24 était erroné), suite au passage de certains titres Jeunesse France en papier recyclé (*Okapi*, *Astrapi*, *Images Doc*). L'inconvénient des papiers recyclés est qu'ils sont potentiellement plus émissifs en CO₂, mais ce n'est pas le cas du papier trouvé pour la presse Jeunesse, qui vient de Suisse (pays doté d'un mix énergétique favorable) et est également vertueux en termes d'émissions carbone. Il est prévu que d'autres titres Jeunesse passent sur ce papier recyclé en 2025-26 (*Trésors de J'aime lire*, *J'aime lire*, *Belles Histoires*, *Manon*, *Toboggan*...)

Ratio Pilon sur Flux aller - Bayard Éditions et Éditions Milan



Part du papier recyclé - achats papier pour la presse (Groupe)



Entités concernées : toutes les filiales Groupe qui ont une activité Presse, sauf Publications Senior Inc., qui n'a pas répondu à la collecte.

4

INFORMATIONS SOCIALES

La DPEF 2024-25 présente une description synthétique de l'effectif Groupe, conformément au paragraphe S1-6 de la CSRD, ce qui permet une photo de l'effectif des filiales étrangères que nous n'avions pas les années précédentes. Mais les IROS et les KPI n'ont été traités que sur l'effectif France.

TPOLOGIE DE L'EFFECTIF GROUPE

Périmètre : contrats CDD + CDI et assimilés (y compris les contrats « at will » en Amérique du Nord) des entités consolidées par intégration globale ou intégration proportionnelle.

	SPOT juin 25	en %
France	1396	89 %
Allemagne	31	2 %
Espagne	13	1 %
Belgique	11	1 %
Amérique du Nord	93	6 %
Chine, Hong Kong	13	1 %
Côte d'Ivoire	3	0 %
TOTAL	1560	100 %

Les filiales étrangères, qui exercent très majoritairement des activités traditionnelles de presse et d'édition, présentent des caractéristiques partagées avec la France : une prépondérance de femmes (environ 2/3), un poids élevé de + de 50 ans (environ la moitié).

Les contrats courts (CDD) sont très minoritaires, et encore davantage dans les filiales étrangères (4 % vs 10 % dans les filiales françaises), même en dehors de l'Union européenne. Les contrats « at will » (contrat standard aux USA) n'ont pas été classés en contrats courts, bien qu'ils autorisent une rupture immédiate de la relation de travail par l'employeur comme par le salarié. Chez Bayard Inc., les salariés titulaires de ces contrats travaillent majoritairement à plein temps et ont plusieurs années d'ancienneté. L'éloignement de la zone de droit social France n'induit donc pas davantage de précarité.

		Effectif SPOT CDI + CDD à fin juin 25		
		France	Filiales internationales	Total
Genre	Hommes	380	58	438
	Femmes	1016	106	1122
	Total	1396	164	1560
	Part des femmes	73%	65%	72%
Âge	< 35 ans	330	19	349
	35-49 ans	462	64	526
	> 50 ans	604	81	685
	Total	1396	164	1560
	Part des - de 35 ans	24%	12%	22%
	Part des + de 50 ans	43%	49%	44%
Type de contrat	CDD	134	7	141
	CDI	1262	73	1335
	At will		84	84
	Total	1396	164	1560
	Part des CDD	10%	4%	9%

PRÉSERVER LA SANTÉ ET LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

*IRO - Impact négatif :
atteinte à la santé psychosociale
des collaborateurs.*

→ Enjeu

L'entreprise traverse une période de profonds changements :

- évolutions technologiques (basculer digitale, arrivée de l'IA) ;
- mutation des conditions de travail : passage au travail hybride après la crise sanitaire puis en *flex office* depuis mars 2025 pour les salariés des filiales Bayard de Malakoff ;
- transformation de la gouvernance du Groupe depuis l'automne 2024 ;
- incertitude liée à la situation financière du Groupe dans le contexte d'une presse en difficulté depuis de nombreuses années.

L'ancienneté et la moyenne d'âge élevées des salariés contribuent à accentuer ces craintes.

La Direction des ressources humaines (DRH) comme les organisations syndicales pointent un climat social tendu, avec une hausse des alertes pour risques psychosociaux (RPS), qui demande une vigilance accrue sur la politique de qualité de vie au travail et un plan de prévention des RPS.

→ Politique mise en œuvre

La politique est placée sous la responsabilité de la DRH Groupe et déployée avec les DRH et RRH (Responsables Ressources Humaines) dans chaque secteur d'activité du Groupe. Les représentants du personnel y sont largement associés. Elle consiste en quatre volets principaux :

- formaliser une procédure de traitement des cas de RPS commune à Bayard et Milan ;
- former les managers aux RPS à titre de prévention ;
- renforcer la qualité de vie au travail ;
- la création d'un Observatoire des conditions de travail pour une réflexion plus globale.

La formalisation d'une procédure commune comporte deux enjeux.

- Harmoniser le dispositif entre Bayard et Milan.
 - Une procédure officielle de signalement des RPS existe à Bayard depuis 2019. Elle est accessible à tous dans l'intranet. Une cellule RPS a été constituée, comprenant deux acteurs RH et deux représentants du personnel dédiés spécifiquement aux RPS. Des référents salariés ont été désignés et formés, afin de faciliter l'expression des salariés. Le médecin du travail est informé et sollicité. Si besoin, une cellule ou un suivi individuel d'écoute psychologique est mis en place.
 - Côté Milan, il n'existait qu'un simple système d'alerte. La DRH de Milan s'est engagée en janvier 2025 dans son Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) à écrire une procédure de traitement des RPS.
- Préciser la définition d'un RPS et faire évoluer la procédure existante à Bayard.
 - Les critères du RPS apparaissent trop larges, d'où des désaccords avec les élus.
 - Une formation de deux demi-journées a été organisée à ce sujet au printemps 2025 pour le Comité directeur RH (Bayard et Milan) et l'assistant social.

L'entreprise déploie aussi une politique active de prévention des RPS à travers les actions de formation des managers, qui ont démarré après la crise sanitaire. Des formations spécifiques aux RPS optionnelles ont été organisées pour les managers de Bayard en 2021, 2022 et 2023. Sur l'exercice 2024-25, un module RPS a été intégré au sein du programme de formation managériale obligatoire mis en place par les DRH du Groupe et pour la première fois commun à toutes les entités France.

Enfin, un Observatoire des conditions de travail a été créé à Bayard en juin 2024, avec pour double objectif de renforcer l'action en matière de prévention des risques professionnels et de produire une réflexion prospective d'innovation sociale sur les conditions de travail. C'est une instance très large composée de membres de la DRH, de la Directrice de la RSE, de l'assistant social, d'un membre du service de santé au travail, des représentants du personnel dédiés RPS, des salariés référents RPS, ainsi que d'un manager et un salarié par grande filière métier. L'Observatoire était censé travailler à partir d'indicateurs RH et publier un bilan annuel. Il s'est réuni une seule fois, au 2^e semestre 2024. L'expérience n'est pas concluante à ce stade : animation (par un cabinet extérieur) compliquée, participants trop nombreux, difficulté à accoucher de plans d'action. Le format et l'ambition seront revus.

→ Indicateurs de performance retenus

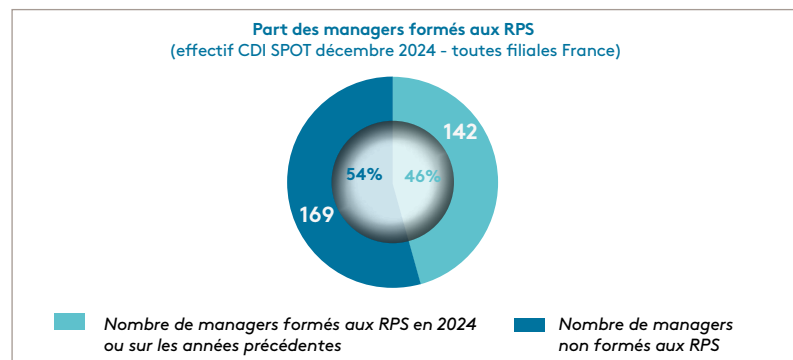
- Un indicateur du climat social dans l'entreprise : le taux d'absentéisme (cf. annexe méthodologique p. 70).
- Un indicateur de la politique de prévention : le % de managers formés aux RPS.

→ Objectifs

- Former la totalité des managers des entités France aux risques RPS.
- Maîtriser l'évolution du taux d'absentéisme.

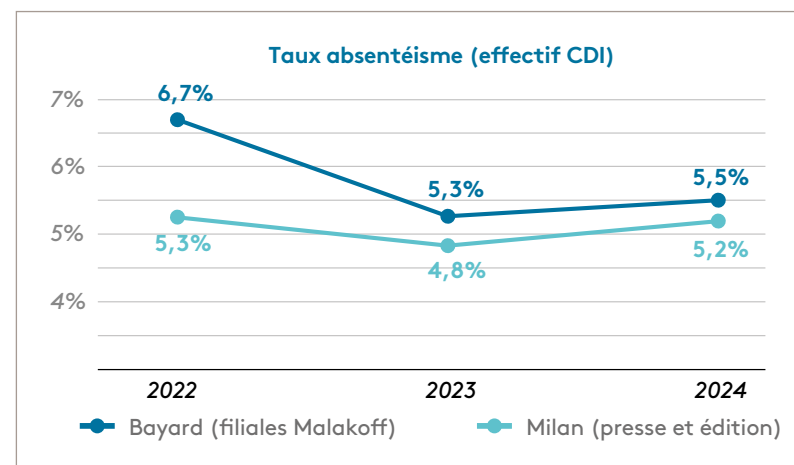
→ Résultats

La part des managers formés aux RPS progresse significativement : 46 % à fin décembre 2024 vs 26 % à fin décembre 2023. Le programme de formation managériale étant étalé sur tout l'exercice 2024-25, les formations se sont poursuivies sur le 1^{er} semestre 2025 mais ne rentrent pas dans le périmètre de cette DPEF. Le taux de formation sur les petites filiales (hors Bayard Malakoff et Milan) est de 58 %, ce qui atteste qu'elles ont bien été embarquées dans la politique. Milan, en revanche, est resté à l'écart de ce mouvement : les managers suivent tous une formation managériale obligatoire à leur prise de poste, de sorte qu'ils ont peu participé au programme organisé par Bayard, mais cette formation ne comporte pour l'instant pas de module « prévention des RPS ». Un axe de progrès existe donc chez Milan.



Le taux d'absentéisme calculé pour les filiales dépendant de la DRH Bayard (Bayard SA, BE, BMD et SER) et les filiales Milan progresse en 2024 vs 2023 dans des proportions qui peuvent paraître peu significatives dans un contexte général tendu. Cela semble attester du maintien d'un fort engagement des salariés du Groupe face aux difficultés économiques.

Ce taux d'absentéisme reste globalement en ligne avec la fourchette généralement considérée comme acceptable, soit un niveau entre 0 et 5 %.



Entités concernées : Bayard SA, Bayard Éditions, BMD, SER, Milan Presse, Éditions Milan.



LUTTER CONTRE LES DISCRIMINATIONS, NOTAMMENT À L'EMPLOI

IRO Impact négatif : manque d'inclusion avérée à l'emploi de populations sous-représentées.

Cette question de la diversité a été formulée de façon assez radicale dans les groupes de travail. Nous avons choisi de la traiter sous trois angles, de façon à démontrer que Bayard est néanmoins très impliqué dans la lutte contre les discriminations de toutes natures.

- L'égalité femmes-hommes. Nous avons conservé cet enjeu bien qu'aucun IRO n'y renvoie, en raison de son intérêt dans une entreprise où la part des femmes est particulièrement élevée.
- Le handicap (absence d'IRO mais sujet obligatoire pour la DPEF).
- La lutte contre les discriminations à l'emploi et en faveur de la diversité (IRO).

I Égalité femmes-hommes

→ Enjeu

Les femmes sont très présentes à tous les niveaux de l'entreprise, y compris sur des postes de *top management* (à la tête de plusieurs filiales, de secteurs éditoriaux, de directions fonctionnelles). Les écarts de salaire tels qu'ils ressortent de l'Index d'égalité professionnelle femmes-hommes ne sont pas non plus jugés statistiquement significatifs. Par exemple sur la population des cadres, à catégorie socioprofessionnelle équivalente, il ressort un écart à l'avantage des hommes d'environ 10 % sur Bayard SA et de 8 % sur Milan.

Au final, la problématique de l'égalité femmes-hommes dans le Groupe Bayard se résume surtout à celle de l'accès des femmes aux plus hautes fonctions, où elles ne sont pas présentes à hauteur de leur poids dans l'effectif global (l'effet « plafond de verre »). Par exemple à Bayard SA, les femmes représentent 70 % de l'effectif CDI à fin juin 2025, 66 % de l'effectif de cadres (selon l'Index d'égalité femmes-hommes) et seulement 47 % de l'effectif de *top managers*. Depuis le changement de gouvernance en novembre 2024, il n'y a plus de femmes au Directoire.

→ Politique mise en œuvre

La politique destinée à promouvoir l'égalité femmes-hommes est placée sous la responsabilité de la DRH Groupe. Elle fait l'objet d'un *monitoring* via différents indicateurs, dont l'Index d'égalité femmes-hommes et les statistiques du « Rapport sur la situation comparée des conditions d'emploi et de formation des hommes et des femmes » (à Bayard), qui est communiqué annuellement aux instances représentatives du personnel.

Cette politique était encadrée par différents accords d'entreprise qui sont tous expirés :

- les « Accords sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes » signés en janvier 2021 (pour 3 ans) à Bayard SA et en juin 2022 (pour 3 ans) à Bayard Éditions sont arrivés à échéance et n'ont pas fait l'objet d'une renégociation ;
- à Milan, l'accord signé en 2016 était applicable jusqu'en mai 2022. La renégociation a été lancée en décembre 2024 et un nouvel accord pourrait intervenir au 2^e semestre 2025.

Ces accords prévoyaient différentes mesures facilitant l'accès des femmes à des postes à responsabilités et la correction des écarts de rémunération injustifiés entre les sexes.

→ Indicateurs de performance retenus

- Un indicateur multifactoriel de la situation des femmes : le score à l'Index d'égalité professionnelle femmes-hommes.
- Un indicateur de la qualité des parcours professionnels : la part des femmes dans les postes de *top management* (Hewitt 10 à 12 à Bayard et équivalents dans les filiales).

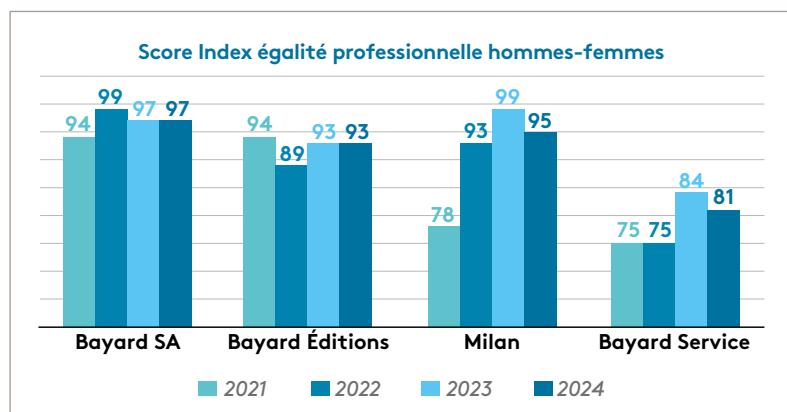
→ Objectif

- Favoriser des parcours de progression professionnelle ascendants pour les femmes.

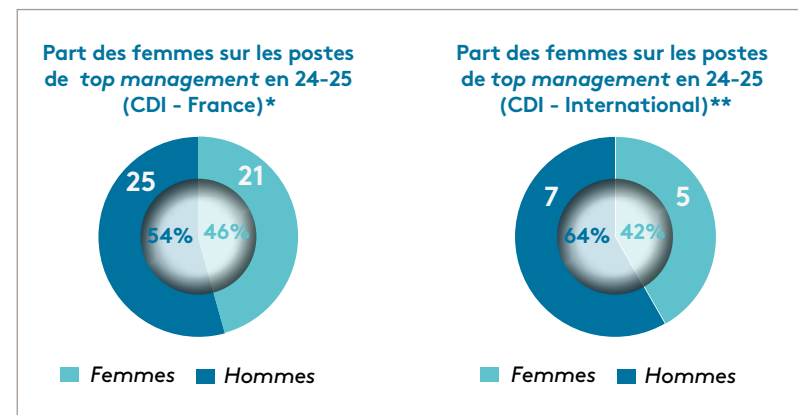
→ Résultats

Même si la politique destinée à promouvoir l'égalité entre les sexes est moins prioritaire dans un contexte marqué par les questions liées à l'emploi, la situation des femmes continue de bénéficier des progrès obtenus dans le passé.

Les scores à l'Index de la majorité des quatre sociétés du Groupe soumises à la réglementation (effectif supérieur à 50) continuent d'être très élevés, nettement supérieurs à la moyenne nationale de 88 sur 100 communiquée par le ministère du Travail pour 2024. Seule Bayard Service, l'une des filiales les moins « féminines » du Groupe (43 % de femmes), affiche une note inférieure au seuil de 85, qui oblige à publier des mesures de correction. La filiale s'est engagée dans la note accompagnant l'Index à obtenir une égalité parfaite de rémunération entre les femmes et les hommes et à faire progresser la parité parmi les dix plus hautes rémunérations.



La part des femmes sur les postes de *top management* en France (classifications Hewitt 10 à 12 à Bayard Malakoff et équivalents dans les filiales) recule légèrement suite aux dernières réorganisations : 46 % à fin juin 2025 vs 48 % l'an dernier. Sur les filiales étrangères, la situation est assez proche : 42 % des postes de *top management* sont dévolus aux femmes. Au global, ce chiffre est de 45 % sur l'ensemble du Groupe, soit une quasi-parité.



* Entités concernées : toutes les filiales France.

** Entités concernées : toutes les filiales internationales du périmètre DPEF.

I Le handicap

→ Enjeu

L'emploi de personnes handicapées à la hauteur d'au moins 6 % de l'effectif total est une obligation légale à laquelle différentes entités du Groupe sont soumises (celles dont l'effectif est supérieur à 20 personnes). Mais c'est aussi un engagement de l'entreprise, conforme à son projet de mission qui comporte un volet de promotion de la diversité.

→ Politique mise en œuvre

La responsabilité de cette politique est portée par des référents handicap.

- Bayard a créé une Mission Handicap paritaire, constituée des deux référents handicap à la DRH (l'assistant social + une personne de l'équipe recrutement) et d'un membre de la CSSCT (commission du CSE). Tous ont reçu une formation spécifique. La Mission s'est réunie deux fois en 2024 et a publié un bilan annuel.
- À Milan, il existe aussi une référente handicap. Les actions menées sont communiquées aux salariés dans le Bilan social.

Les actions sont menées dans deux directions :

- inciter les salariés concernés à se déclarer comme travailleurs handicapés ;
- favoriser si possible le recrutement de personnes handicapées.

Le principal objectif, actuellement, consiste à lever les tabous sur la question du handicap et informer les salariés des avantages qu'ils auraient à faire reconnaître tout problème de santé considéré comme un handicap, afin de leur permettre un maintien optimal dans l'emploi et une meilleure qualité de

vie au travail. Des actions de communication sont menées, telles que l'organisation d'un petit-déjeuner d'information annuel animé par l'assistant social.

Une vraie politique de recrutement de personnes en situation de handicap est plus complexe, du fait du profil des postes à pourvoir (souvent très qualifiés) et de la difficulté d'intégration dans un contexte de télétravail et de *flex office*. Néanmoins, la Mission Handicap travaille à créer un réseau avec des partenaires dans cet objectif (associations d'étudiants en situation de handicap). Bayard est aussi membre du club « Entreprises et handicap du 92 ». L'entreprise participe chaque année à l'opération « DuoDay », où un salarié bénévole accompagne une personne en situation de handicap extérieure (13 duos concrétisés en 2024).

À Milan, les offres d'emploi sont transmises à l'AGE-FIPH lorsque le poste le permet.

→ Indicateur de performance retenu

- La part de travailleurs handicapés dans l'effectif telle que calculée dans la déclaration annuelle Bénéficiaires de l'Obligation d'Emploi des Travailleurs Handicapés (BOETH).

→ Objectif

- Se maintenir au-dessus du seuil réglementaire de 6 % de l'effectif.

→ Résultats

Au global des entités soumises, l'obligation de 6 % est remplie, ainsi que sur les deux principales entités, Bayard SA et Milan Presse. Il est à noter que, bien que l'obligation puisse être difficile à piloter pour les petites structures, la plupart des filiales frôlent aussi le seuil réglementaire.

L'enjeu est de maintenir ce niveau, dans un contexte où l'assouplissement des règles de travail en présentiel lié au *flex office* fait disparaître l'une des motivations pour se déclarer travailleur handicapé, qui était l'obtention sur avis du médecin du travail d'un télétravail dérogatoire plus compatible avec les contraintes générées par la situation de handicap.

	% effectif BOETH 2024
Bayard SA	6,7 %
Bayard Éditions	5,3 %
BMD	5,8 %
Bayard Service	5,5 %
Bipel	7,7 %
Milan Presse	6 %
Éditions Milan	1,6 %
Moyenne Groupe France *	6,2 %

* Entités assujetties (effectif > 20 personnes)



Non-discrimination à l'emploi et diversité dans l'entreprise

→ Enjeu

Bayard, entreprise à mission, a défini sa raison d'être autour du lien à l'autre : « Ensemble, nous souhaitons habiter pleinement notre monde. Aider chacune, chacun, à se sentir relié à soi-même et aux autres ». Faire exister la diversité dans l'entreprise est donc au cœur du projet.



Or toutes les analyses de risques RSE depuis 2018 font ressortir le sentiment d'un manque de diversité (ethnique, socioculturelle), une culture d'entreprise très homogène, adossée à un supposé « profil type Bayard », et un « réflexe de l'entre-soi », souvent inconscient. Ce constat est étayé par une étude réalisée en 2024-25 par des étudiants de Sciences Po, qui ont passé au crible la façon dont l'entreprise communique sur elle-même sur son site (« Travailler chez Bayard ») et dans ses offres d'emploi. Elle souligne un « défaut d'engagement explicite » sur la diversité culturelle et sociale, contrairement à d'autres grands médias comme Radio France ou le journal *Le Monde*, et en contraste avec une mise en avant marquée sur l'égalité femmes-hommes.

Cette situation endogame pourrait également représenter un risque pour l'entreprise, même s'il n'a pas été pointé dans les IROS : repli sur soi affectant la créativité éditoriale, perte de contact avec la société réelle, notamment sur les questions qui mobilisent les jeunes, difficulté à attirer une plus grande variété de talents.

→ Politique mise en œuvre

Cette politique, qui est placée sous la responsabilité commune de la DRH et de la Direction RSE, est encore en voie de structuration.

Pour l'instant, il s'agit surtout de partenariats ponctuels avec des associations d'aide à l'insertion professionnelle ou qui promeuvent l'égalité des chances.

- Bayard travaille avec l'association « Viens voir mon taf » et accueille des stagiaires de 3^e issus de quartiers prioritaires (selon la classification du ministère de la Ville), dans le but de leur faire découvrir des métiers différents, de leur permettre de s'initier aux codes de l'entreprise et de se bâtir un premier réseau.

- Milan, de son côté, adhère à l'association « Nos Quartiers ont du Talent ». Une quinzaine de parrains dans l'entreprise accompagnent des jeunes au RSA ou issus de quartiers prioritaires qui peinent à trouver du travail. L'association publie des statistiques qui montrent que ce dispositif obtient des résultats.

Mais l'entreprise ambitionne d'aller plus loin et de définir une vraie stratégie de recrutement inclusif. Bayard a chargé un groupe d'étudiants de l'Impact Studio, de Sciences Po, de travailler sur cette question en 2024-25. Leurs recommandations, rendues au printemps 2025, consistent en une série de mesures concrètes, destinées à créer un « climat inclusif » favorable à un changement progressif :

- Sensibiliser la Direction générale à la DEI (Diversité, Inclusion et Équité).
- Mettre en place un tableau de bord de veille de la diversité, avec des indicateurs de type « langue maternelle autre que le français » ou « nationalité non française ». Il serait réservé aux managers et à la DRH, et mis à jour semestriellement.
- Créer un Observatoire de la diversité.
- Mettre en place une procédure de signalement des incidents de discrimination.

→ Objectif

- Formaliser à partir de la rentrée 2025 une politique structurée de diversité et mettre en place des indicateurs de *monitoring*.

À ce stade, la politique n'étant pas encore définie, aucun indicateur de performance n'a été posé et il n'est pas possible de commenter les résultats.

FAVORISER L'ATTRACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE ET LA RÉTENTION DES JEUNES TALENTS

IRO - Risque : manque d'attractivité, de renouvellement et de rétention des talents.

→ Enjeu

Les difficultés économiques du secteur de la presse, la part encore élevée des activités « *print* » traditionnelles, l'âge moyen élevé de l'effectif France (47 ans) et le niveau des salaires inférieur au marché, notamment sur les métiers du numérique et de l'IT, compliquent la capacité du Groupe à attirer les nouveaux profils (plus jeunes) et les nouvelles compétences (plus digitales) dont il a besoin.

Une idée communément admise dans l'entreprise, et qui ressort dans toutes les cartographies des risques, veut qu'une fois recrutés, ces jeunes talents ne restent pas et quittent l'entreprise trop vite, alors que nous avons investi dans leur formation. Ce problème de rétention reste à objectiver, selon la DRH, qui estime que le *turn-over* des jeunes salariés n'est pas atypique.

→ Politique mise en œuvre

La DRH de Bayard a mis en place sur les dernières années une politique « jeunes » ambitieuse, qui a été maintenue malgré le contexte économique difficile. Ses résultats sont communiqués aux élus via le Bilan social et aussi via un « Rapport sur l'intégration des jeunes en stages et en alternance », qui est destiné au CSE chaque année.

Deux principaux leviers sont utilisés pour favoriser le recrutement de jeunes talents : le travail sur la marque employeur, pour un meilleur rayonnement des offres d'emploi, et la constitution d'un vivier de stagiaires et d'alternants.

Le label d'entreprise à mission et les actions menées dans ce cadre ont permis de moderniser la « marque employeur » Bayard et la présentation que l'entreprise fait d'elle-même sur son site, sa page LinkedIn et ses offres d'emploi. Elle est désormais présente

sur de nouvelles plateformes de recrutement, telles que « Jobs that make sense », spécialisée sur les offres d'emploi à impact positif, ou « Welcome to the jungle », qui met en avant l'identité et la culture d'entreprise, à travers des témoignages directs de salariés.

Le Groupe, et spécifiquement Bayard SA, reste très engagé sur le recrutement d'un vivier qualifié de stagiaires et d'alternants, avec pour objectif une conversion en CDD ou CDI, mais aussi la constitution d'un réseau d'ambassadeurs de la marque employeur. Environ 150 stagiaires et alternants sont ainsi recrutés chaque année dans le Groupe, qui, dans leur grande majorité, ont des compétences essentielles pour accompagner la transformation de l'entreprise, en journalisme, *video* et *motion design*, communication digitale, *web marketing*, *data*...

Des mesures sont également mises en place pour favoriser la rétention de ces jeunes talents :

- refonte du parcours d'accueil, d'accompagnement et de fidélisation (création d'une communauté Teams, réflexion sur le processus d'accueil des stagiaires à *La Croix* en lien avec 14 écoles de journalisme, entretiens de fin de contrats d'alternance) ;
- prise en compte dans le nouveau programme managérial de la rentrée 2024 de leurs attentes quant aux nouvelles façons de travailler (télétravail, autonomie...)

→ Indicateurs de performance retenus

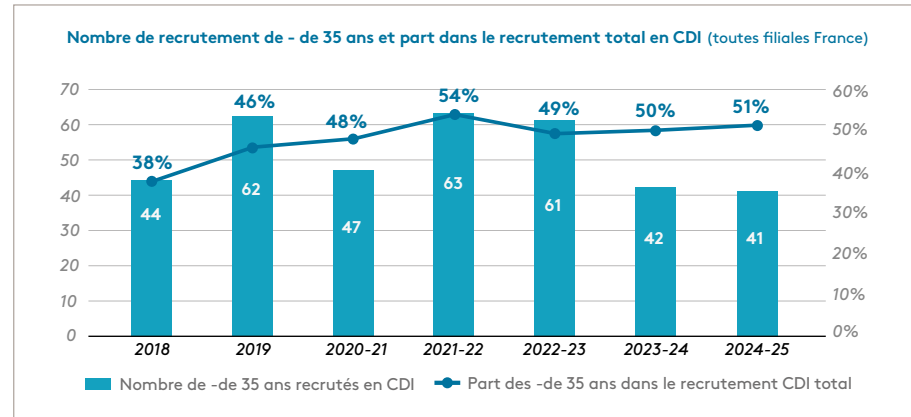
- Un indicateur global : la part des jeunes de - de 35 ans dans le recrutement en CDI.
- Un indicateur lié à la gestion de notre vivier de recrutement : le nombre de stagiaires et d'alternants recrutés sur les exercices N-1 et N-2 et le taux de conversion en contrats CDD ou CDI sur l'exercice N.
- Un indicateur de notre performance de rétention : le taux de départ des CDI de - de 35 ans (cf. annexe méthodologique p. 70).

→ Objectifs

- Assurer le renouvellement des compétences et des générations.
- Maintenir notre capacité à constituer un vivier de jeunes talents.
- Surveiller le taux de départ des - de 35 ans et objectiver le risque de rétention.

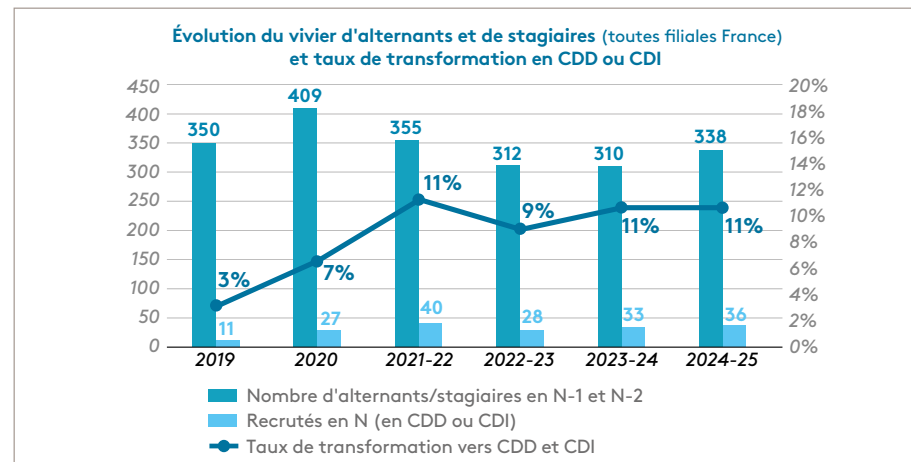
→ Résultats

La part des - de 35 ans dans le recrutement CDI est stable autour de 50 % depuis 3 ans.



Entités concernées : toutes les filiales France

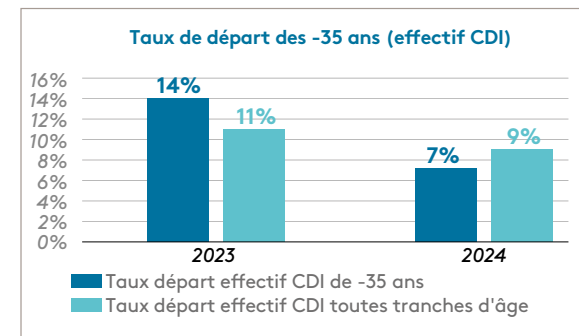
Dans un contexte de forte baisse du recrutement total en CDI (80 personnes en 2024-25 vs 124 en 2022-23), la relative stabilité du recrutement de stagiaires et d'alternants peut s'interpréter comme une marque de l'engagement de l'entreprise sur cette question. Le taux de conversion en CDD et CDI est lui aussi stable à 11 %. Mais il s'agit de moins en moins de contrats longs : les CDI ne représentent plus que 6 % des conversions en 2024-25 vs 12 % en 2023-24 et 25 % dans les années 2020 et 2021-22. Cet indicateur d'une éventuelle précarisation est à surveiller.



L'an dernier, les chiffres concernant les départs de CDI de - de 35 ans pouvaient inquiéter :

- le nombre de départs de - de 35 ans en 2023 (32) semblait élevé au regard du nombre de recrutements de - de 35 ans (une quarantaine en 2023-24 et 2024-25) ;
- le taux de départ des - de 35 ans était supérieur à celui de la moyenne des salariés (14 % vs 11 %), pourtant élevé puisque toute une génération de seniors part à la retraite.

En 2024, le taux de départ des jeunes a été divisé par deux et s'est globalement aligné sur le taux de la moyenne de l'effectif (7 % et 9 %). Il est donc difficile de conclure. Les jeunes talents sont une population plus mobile, à la recherche d'expériences et pas forcément d'un contrat CDI long. Indicateur à suivre sur le moyen terme.



Entités concernées : Bayard SA, Bayard Éditions, BMD, SER, Milan Presse, Éditions Milan.

Les autres filiales ne calculent pas de taux de turn-over.

Départs des - de 35 ans en valeur absolue	2023	2024
Effectif CDI > 35 ans (effectif SPOT début période)	225	218
Nombre départs CDI > 35 ans (sur la période)	32	16
Taux départ CDI > 35 ans	14%	7%



ACCOMPAGNER LES FINS DE CARRIÈRE

IRO - Impact positif : accompagnement à la gestion des fins de carrière.

→ Enjeu

Les seniors (définis comme les salariés de 50 ans et +) représentent une part importante de l'effectif CDI de l'entreprise (47 % dans les filiales France). Ils se trouvent confrontés à une situation contradictoire où l'entreprise cherche à renouveler ses profils et ses compétences et où la réforme des retraites a allongé la durée de travail. Ils pourraient être, de ce fait, exposés à davantage de licenciements, à des discriminations liées à l'âge ou à un contexte de travail propice à l'accroissement des RPS. Il est donc essentiel d'accompagner de manière qualitative cette population.

→ Politique mise en œuvre

La politique de la DRH à destination des seniors repose sur deux volets : des mécanismes qualitatifs et attractifs de départ progressif à la retraite et une attention portée au maintien de l'employabilité de ces salariés via la formation.

Le 1^{er} volet s'inscrit dans le cadre d'accords d'entreprise, qui doivent être renégociés au 2^e semestre 2025 : l'Accord GEPP signé en février 2023 à Milan et l'Avenant à l'accord GEPP de 2022 signé en décembre 2023 à Bayard. Il n'y a pas eu de nouveautés depuis 2023 dans la politique à destination des seniors. Ces accords regroupent à la fois des mesures qualitatives et des mesures financières.

- Incitations à déclarer son éligibilité à la retraite de façon anticipée (15 mois à l'avance), ce qui permet un départ harmonieux pour le salarié et à l'entreprise d'organiser au mieux le relais de compétences.
- Faciliter la transition entre activité et retraite : le salarié est payé à temps partiel mais l'entreprise continue de cotiser sur une base temps plein, afin qu'il ne soit pas pénalisé dans ses droits. Il peut même y avoir une compensation de salaire si la perte est trop lourde. Il s'agit donc d'un véritable investissement financier, qui atteste que Bayard est réellement mieux-disant sur cette question.
- Départ dans le cadre d'un mécénat de compétences, en coordination avec le Fonds de mission.

Les DRH sont aussi très attentives à la formation des seniors, même s'il n'y a pas de plan de formation spécifique à cette tranche d'âge, à l'exception du programme « Bien vivre sa retraite », qui regroupe une trentaine de participants chaque année. Cette question fait l'objet d'un *monitoring* via un chapitre dédié dans le Bilan de formation, avec des indicateurs chiffrés, partagés en CSE. Une réflexion plus générale sur l'employabilité et les parcours professionnels des + de 45 ans a aussi été commencée par la DRH en tandem avec le Club Landoy (un *think-tank* dédié aux seniors).

→ Indicateur de performance retenu

- Un indicateur d'employabilité : le taux de formation des seniors.

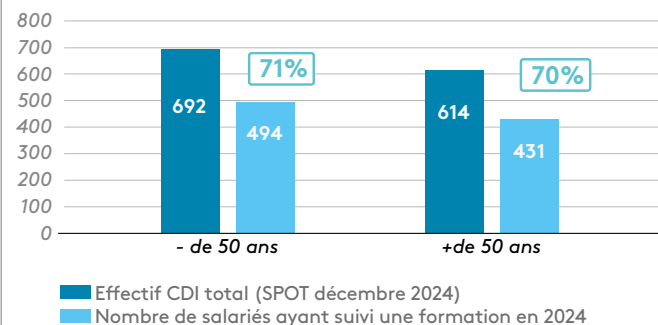
→ Objectifs

- Maintenir un taux de formation des seniors équivalent à celui des autres tranches d'âge.

→ Résultats

L'an dernier, le taux de formation des + de 50 ans était nettement inférieur à celui des - de 50 ans (68 % vs 97 %). En 2024, un rééquilibrage a lieu, puisque ces taux sont équivalents sur les deux classes d'âge (70 % et 71 %), notamment grâce à la formation managériale obligatoire qui a concerné de nombreux seniors. Il est à noter que les taux de formation sont très faibles sur les petites filiales hors Malakoff et Milan (14 % pour les + de 50 ans et 24 % sur les - de 50 ans) soit un axe de progrès.

Taux de formation des seniors (effectif CDI- toutes filiales France)



DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

IRO - Impact positif : accompagnement de la montée en compétences de nos collaborateurs.

IRO - Opportunité : accroître les compétences technologiques de nos collaborateurs.

→ Enjeu

L'attention portée au développement du capital humain, central dans les politiques RH de Bayard depuis des années, représente un impact positif de l'entreprise sur ses parties prenantes salariées. Dans un contexte de profondes transformations, de montée des activités numériques et de faible *turn-over* de l'effectif, il est aussi essentiel que nos salariés soient régulièrement formés, notamment aux nouveaux outils et aux nouvelles façons de travailler. L'arrivée de l'IA est une opportunité qui peut permettre à l'entreprise d'augmenter les compétences technologiques générales des salariés.

→ Politique mise en œuvre

La responsabilité de la politique de formation est confiée à la Directrice RH et Développement, et placée sous l'autorité de la DRH Groupe. Les filiales françaises (surtout Milan, la SER et BS) sont pour la plupart bien intégrées dans la dynamique RH du Groupe : il existe de nombreuses formations communes (éditorial, fabrication) et un effort est fait pour passer les formations en format hybride afin de permettre aux salariés situés hors d'Île de France d'y assister.

La politique de formation est communiquée et discutée avec les élus lors la présentation à la commission formation du CSE de deux documents annuels :

- un Plan de développement des compétences (grandes orientations stratégiques) en début d'année ;
- un Bilan annuel de formation (au printemps), qui permet le *monitoring* grâce à de nombreux indicateurs.

Les demandes de formation individuelles remontent via les entretiens annuels. Cet outil sera redynamisé à la rentrée 2025 et une communication renforcée sera faite auprès des managers et des salariés dans l'optique de mesurer les bénéfices de ce nouveau format.

La particularité de la politique de formation de Bayard est de s'appuyer non seulement sur un catalogue de formations externes mais aussi sur une sorte d'université interne, « l'entreprise apprenante », qui aborde des sujets très divers.

Les enjeux de transformation ont amené l'entreprise à négocier avec les partenaires sociaux un volet « compétences » complémentaire à l'Accord GEPP de 2022, qui a été signé en juin 2024. Il permettra de renforcer l'accès à la formation pour les collaborateurs avec des dispositions spécifiques : mise en place d'une enveloppe supplémentaire de 50 k€ pour le Plan de formation pour les 3 ans suivant la signature, abondement et co-investissement du CPF, prise en charge à 100 % du salaire dans le cadre des dossiers de transition professionnelle. Il a également été créé fin 2024 un Observatoire des métiers (paritaire), dans l'optique d'une réflexion plus globale.

En ce qui concerne le développement des compétences technologiques :

- c'est l'une des priorités stratégiques du Plan de formation 2025 :
 - accompagnement de la transformation des métiers, notamment sur le volet digital vidéo, podcasts, audio, web, SEO, réseaux sociaux ;
 - mise en place d'un plan de formation à l'intelligence artificielle qui sera déployé à la rentrée 2025 ;
- en 2024, un plan d'action a été lancé conjointement avec la Direction financière, la DTDD et la DRH autour du nouvel outil de gestion des notes de frais (Vertical Expense) et pour améliorer les compétences sur les outils numériques (outils collaboratifs notamment).

→ Indicateurs de performance retenus

- Un indicateur global : le taux de collaborateurs en CDI formés sur l'année.
- Un indicateur de la transformation : le taux de collaborateurs en CDI ayant suivi une formation au numérique sur l'année.

→ Objectifs

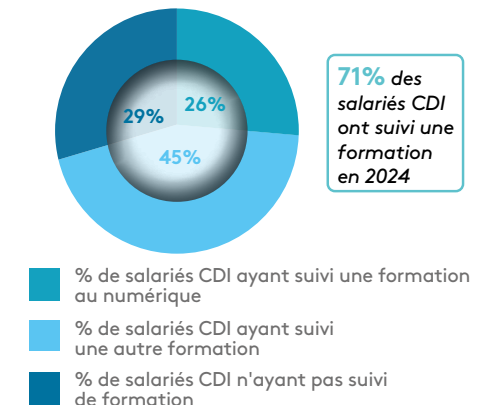
- Former chaque collaborateur une fois par an, là où l'obligation légale est de le former une fois tous les 6 ans.
- Développer rapidement les formations à l'usage de l'IA à partir du 2^e semestre 2025.

→ Résultats

Sur les actions de formation, Bayard est mieux-disant, que ce soit en nombre de participants, de volume d'heures ou de budget investi (dépense réelle de 2,2 % de la masse salariale, uniquement sur les coûts pédagogiques). Cela se traduit par un taux de formation annuelle des collaborateurs très élevé : 71 % en 2024 (c'était 77 % en 2023). Le caractère ambitieux de cette politique de formation est reconnu par les élus.

La part des formations au numérique reste encore faible : seuls 26 % des salariés en ont suivi une sur 2024. Cette part devrait augmenter, puisque les principaux plans d'action auront lieu sur l'année suivante. C'est le principal axe de progrès.

Part des salariés CDI ayant suivi une formation sur 2024 et plus spécifiquement une formation au numérique (toutes filiales France)





CULTIVER LE DIALOGUE SOCIAL

IRO - Impact positif : dialogue et relations saines avec nos parties prenantes.

Cet enjeu sera traité uniquement sous l'angle des relations avec les salariés et leurs représentants, de façon à répondre au chapitre S1-2 de la CSRD.

→ Enjeu

Le dialogue social est historiquement au cœur du projet et du mode de gouvernance de Bayard, comme entreprise engagée dans le christianisme social puis comme entreprise à mission. La culture du collectif imprègne le fonctionnement de l'entreprise : les représentants des salariés ont toujours été associés aux grands changements.

Le dialogue social est également un levier de performance, puisqu'il renforce la confiance mutuelle entre direction et salariés. La participation des salariés à la gestion de l'entreprise favorise aussi l'adhésion aux projets de la Direction.

Cette relation devient un enjeu clé dans un contexte compliqué de transformations accélérées et de contraintes économiques.

→ Politique mise en œuvre

La responsabilité du dialogue social est confiée à une Directrice des politiques sociales, sous l'autorité de la Directrice des ressources humaines.

Le dialogue social s'exerce via deux types de représentation : le CSE et les délégués syndicaux.

Le CSE est élu par les salariés. Il assure l'expression collective des salariés et la prise en compte de leurs intérêts en ce qui concerne l'évolution économique

et financière de l'entreprise, l'organisation du travail, la formation professionnelle et les techniques de production. Il est composé de 18 membres, des représentants syndicaux, de l'assistant social et de membres de la DRH. Il se réunit tous les mois.

- Il a constitué 12 commissions de travail qui se réunissent à des périodicités variables, ce qui atteste de l'intensité des travaux en son sein.
- Il doit être obligatoirement consulté par l'employeur trois fois dans l'année : sur les orientations stratégiques, sur la politique sociale de l'entreprise et les conditions de travail, et sur la situation économique et financière de l'entreprise. Il doit aussi être obligatoirement consulté avant la prise de certaines décisions. Il y a également de nombreuses autres consultations ponctuelles, Bayard marquant clairement une volonté de transparence bien au-delà de ses obligations.

Les délégués syndicaux sont désignés sur la base de la représentativité des organisations syndicales constatée lors de l'élection du CSE. Leur rôle est de négocier les accords d'entreprise avec la DRH (NAO, GEPP, télétravail...) et d'assurer la remontée des préoccupations des salariés. Là encore, l'entreprise s'engage en consacrant un temps très significatif à ces négociations.

→ Indicateur de performance retenu

- L'indicateur du dialogue social dans le chapitre S1-8 de la CSRD (la part des salariés représentés par des représentants des travailleurs) n'est pas pertinent pour la France, où cette représentation est obligatoire. Nous réfléchissons à un autre indicateur.

→ Objectif

- Établir un dialogue social constructif qui permette la transformation de l'entreprise.

→ Résultats

La signature avec les organisations syndicales d'un nouvel accord d'entreprise en juin 2024 sur la question de l'emploi (un volet « compétences » qui vient compléter l'Accord GEPP de 2022) atteste qu'un dialogue constructif se poursuit malgré le contexte économique et social difficile.

5

ANNEXE MÉTHODOLOGIQUE

L'objectif de cette annexe est de :

- donner des précisions méthodologiques sur le calcul de certains indicateurs
- détailler les changements de méthodologie en 2024-25 vs 2023-24
- pointer les approximations méthodologiques.

→ Émissions carbone du papier de la presse

- Calcul effectué par le Directeur fabrication et logistique.
- Pas de note méthodologique écrite.
- Périmètre : les achats de papier effectués par la DOIA pour la presse France (Bayard, Milan, BPB, SER), soit 68 % des achats des filiales France et 62 % du total des achats de papier Groupe.
- Assiette : les achats facturés sur l'exercice (entrées de stock) issus d'une requête dans l'ERP. L'an dernier : calcul effectué sur la base des consommations de papier (sorties de stock).
- Facteurs d'émission carbone – changement de méthode : cette année ils sont issus de la table officielle du SEPM, vs l'an dernier de notre propre table de FE

→ Émissions carbone des voyages

- Calcul effectué par la cheffe de projet RSE avec le renfort d'un salarié Bipel.
- Existence d'une note méthodologique écrite.
- Périmètre des sociétés prises en compte : 100 % des voyages dans le Groupe.
- Voyages Bipel – restrictions méthodologiques : seuls sont pris en compte les trajets aller vers destination et retour au point de départ (souvent

en avion). Les différentes étapes du voyage sur place (déplacements locaux) ne sont pas prises en compte contrairement aux voyages des autres voyageurs (Adulte et Jeunesse), car considérés comme négligeables vs l'avion et info compliquée à collecter compte tenu de la volumétrie de l'activité sur cette filiale.

- Voyages Bipel – changement de méthode en 2024-25 : qui concerne les voyages dits « en réceptif » organisés par Bipel en Europe pour le compte de voyageurs étrangers et destinés à des pèlerins extra-européens. L'an dernier, leur trajet était calculé à partir de leur lieu de prise en charge par Bipel (soit la France), alors que cette année, il a été calculé à partir de leur ville de départ située à l'étranger. Ce nouveau mode de calcul est choisi car davantage conforme à la méthodologie du bilan carbone, qui exige de prendre en compte toutes les activités dont l'entreprise est responsable ou dépendante. Son impact n'a pu être chiffré précisément car nous n'avons pas la ville réelle de provenance l'an dernier.

→ Émissions carbone du fret : nouveau / calcul inexistant l'an dernier

- Une note méthodologique très détaillée a été écrite pour ce calcul.
- Périmètre des sociétés prises en compte : Bayard, Bayard Éditions, Milan Presse, Éditions Milan.
- Différentes sources de données.
 - a) Pour flux amont total + flux aval du canal VAN : calcul effectué conjointement par la cheffe de projet RSE et l'auditeur interne.

- b) Pour flux aval édition + flux aval abonnement : émissions communiquées par les prestataires (La Poste, Hachette).
- c) Flux aval portage : non calculé / estimé sur la base des volumes réels portés et du coefficient d'émission de La Poste.
- Restrictions de périmètre pour le calcul.
 - a) Pour flux amont édition : le transport papetier > imprimeur n'a pas été pris en compte (trop complexe à modéliser et informations manquantes).
 - b) Pour flux aval :
La poste est capable de donner le transport jusqu'au client final.
Sur le canal VAN : est pris en compte le transport jusqu'au dépositaire en région (il manque le trajet dépositaire > point de vente).
Sur l'édition : est pris en compte le transport jusqu'au point de vente.
- Restrictions de méthode : pas d'homogénéité de période. Les données physiques correspondent soit à l'exercice 2023-24 soit à l'année 2024 soit à une estimation d'une année courante (VAN export, portage).

→ **Matériaux composant les objets promotionnels non destinés à la vente**

- Périmètre des sociétés prises en compte : toutes les filiales du Groupe concernées, à savoir Bayard, Bayard Éditions, Milan Presse, Éditions Milan, BPB, Bayard Asie, Bayard Inc.
- Périmètre de données : tous les achats facturés sur l'exercice.
- Mode de collecte : une requête dans l'ERP pour les filiales intégrées dans l'outil (Bayard presse et

édition, Milan presse et édition, BPB, SER) + collecte déclarative dans les autres filiales.

- Le recensement des matériaux composant l'objet est fait manuellement : à partir d'une table de description des articles intégrée dans l'ERP (BARTPA) pour les plus-produits de la VAN et d'une table sous Excel pour les primes destinées à l'abonnement et l'édition.
- Changement de périmètre vs N-1 : intégration des objets promotionnels achetés par l'Édition vs l'an dernier uniquement les achats pour le marketing abonnement presse et le canal VAN.

→ **Conditionnement des expéditions de magazines aux abonnés**

- Changement de périmètre : les années précédentes, les expéditions postales gérées par Bayard Service n'étaient pas comptées. Impact : 1,4 million d'exemplaires.

→ **Achats de papier et part du papier certifié FSC/PEFC**

- Périmètre : tous les achats de papier facturés sur l'exercice sur tout le Groupe.
- Calcul : extraction de l'ERP pour les achats de la DOIA + collecte des données d'achats de papier auprès des imprimeurs de l'édition (pour la fabrication à l'étranger) + collecte déclarative sur les autres filiales.
- Retraitements manuels à faire sur la requête de l'ERP.
 - a) Pas de colonne native précisant si le papier est FSC/PEFC > information présente dans le libellé du papier.
 - b) Certains achats sont faits en unité « feuille » et il faut calculer une conversion en kg à partir d'une table existant dans l'ERP (BARTPA).

- Changement méthodologique en 2025 sur la collecte faite auprès des imprimeurs étrangers de l'Édition : pour accélérer la remontée de données, il a été décidé de collecter sur la base des produits fabriqués au 31 mai et non au 30 juin. La circulation des imprimeurs a ainsi pu commencer mi-juin, au lieu de mi-juillet d'habitude. En 2024, le volume fabriqué en juin représentait 5 % du volume annuel ; l'approximation a été jugée acceptable. Nous avons rajouté 5 % au titre de juin aux résultats de la collecte.

→ **Ratio Pilon sur Flux Aller : Bayard Éditions et Éditions Milan**

- Pas de note méthodologique écrite pour ce calcul.
- Le ratio correspond à un indicateur public du SNE, qui est calculé en poids, alors que notre indicateur est calculé en nombre d'exemplaires. Nous estimons que la comparaison est valable en grandes masses, compte tenu de l'importance de l'écart en notre faveur.
- Comme dans l'indicateur du SNE, le pilon pour réduction de stocks à la demande de l'éditeur n'est pas pris en compte.
- Les deux éléments du calcul sont des indicateurs suivis par le contrôle de gestion, sans retraitement. C'est pourquoi, nous n'avons pas jugé nécessaire de protocole l'extraction.

→ Taux d'absentéisme

- En l'absence d'une méthodologie de calcul officielle ou d'une obligation réglementaire, l'indicateur correspond au taux calculé en interne pour les besoins des DRH, selon la méthodologie en vigueur dans l'entreprise, sans adaptation spécifique pour la DPEF. Le calcul est effectué en jours calendaires.
- Il n'est calculé que dans les filiales qui dépendent de la DRH Bayard et de la DRH Milan : Bayard SA, Bayard Éditions, BMD, SER, Milan Presse, Éditions Milan.
- Changement de méthode vs N-1 : harmonisation des motifs d'absence pris en compte et des autres paramètres de calcul entre les deux DRH de Bayard et Milan.
- Numérateur : la liste des motifs d'absence retenue (ci-contre) est très large et contient des événements qui ne sont pas des indicateurs du climat social dans l'entreprise (congrés pour mariage, paternité, déménagement...)
- Dénominateur : le nombre de jours théoriques du contrat intègre les jours de congés payés.

Motif absence	Pris en compte DPEF
Maladie	Oui
Grossesse pathologique	Oui
Mi-temps thérapeutique	Oui
Accident de travail	Oui
Maladie professionnelle	Oui
Accident du trajet	Oui
Congé sup. mat.	Oui
Maternité / Congé adoption	Oui
Congé paternité	Oui
Patern. / Acc. j. enfant	Oui
Enfant malade	Oui
Événement familial - Mariage	Oui
Événement familial - Naissance	Oui
Événement familial - Pacs	Oui
Événement familial - Décès	Oui
Événement familial	Oui
Examen prénatal	Non
Déménagement	Oui
Enfant malade 1/2 j.	Oui
Absence autorisée payée	Non
Grève	Non
Mise à pied	Non
Préavis non effectué	Non
CG sans solde	Oui
Absence non autorisée	Oui
Absence autorisée non payée	Oui
Suspension contrat	Oui

→ Taux de départ des - de 35 ans : nouvel indicateur

- Mode de calcul : nombre de départs sur la période / effectif à l'ouverture. La période est l'année calendaire car les données proviennent du calcul du *turn-over*. CDI uniquement.
- Périmètre des sociétés : uniquement celles qui dépendent des DRH Bayard et Milan (Bayard SA, Bayard Éditions, BMD, SER, Milan Presse, Éditions Milan). Les autres filiales ne calculent pas de taux de *turn-over*.
- Le taux de *turn-over* n'a pas été retenu, car il indique davantage l'intensité des mouvements sur un segment d'effectif (entrées et sorties), alors que notre intention est d'appréhender la seule rétention des - de 35 ans : objectiver l'écart de taux de départ entre les - de 35 ans et l'effectif total et voir comment cet écart évolue.



RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA VÉRIFICATION DE LA SINCÉRITÉ ET DE LA CONFORMITÉ DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Bayard
15 boulevard Gabriel Péri - 92 240 Malakoff

AUX ACTIONNAIRES,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant (tierce partie), accrédité Cofrac Vérification, n°3-1860 (liste des implantations et portée disponibles sous www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration de performance extra-financière relative à l'exercice cité ci-dessus (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

→ Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration ou au Directoire d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance. La Déclaration a été établie en appliquant les procédures internes.

→ Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce.

Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées, un programme disponible sur demande visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables.

→ Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 2° et du 3° du I de l'article R. 225 105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas, en revanche, de nous prononcer sur le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

→ Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce :

- nous avons réalisé une planification prévisionnelle de la mission, réalisé une réunion de lancement interne et une réunion de lancement avec le client pour prendre connaissance de la déclaration, du périmètre, des risques d'inexactitudes et ajuster la planification ;
- nous avons réalisé une relecture critique pour apprécier la cohérence d'ensemble de la DPEF ;
- nous avons vérifié la conformité : nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale et le cas échéant en matière de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, nous avons vérifié que la Déclaration

présente les informations prévues au I de l'article R. 225-105 et les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^e alinéa du III de l'article L.225-102-1;

- nous avons présenté nos conclusions intermédiaires et fait une revue des corrections apportées;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16, le cas échéant, avec les limites précisées dans la Déclaration;
- nous avons identifié les personnes en charge des processus de collecte et examiné les processus de collecte, compilation, traitement et contrôle visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations;
- nous avons fait une revue de cohérence des évolutions des résultats et indicateurs clés de performance;
- nous avons identifié les tests de détail à réaliser et listé les preuves à collecter;
- nous avons consulté des sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives que nous avons considérées les plus importantes;
- nous avons vérifié la sincérité d'une sélection d'indicateurs clés de performance et résultats quantitatifs (données historiques) que nous avons considérés les plus importants* via des tests de détail (vérification de la correcte application des définitions et procédures, vérification de la consoli-

ation, rapprochement des données avec des pièces justificatives). Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices et couvrent entre 60% et 100% des données sélectionnées pour ces tests.

→ Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 4 personnes et se sont déroulés entre juin et octobre sur une période d'intervention de 4 mois. Nous avons mené 16 entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

CONCLUSION

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la Déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées de manière sincère.

→ Commentaires

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du code de commerce, nous formulons les commentaires suivants :

- nous encourageons le Groupe à définir des objectifs opposables sur chacun des enjeux décrits dans cette déclaration ;

- nous attirons l'attention du lecteur sur les éléments précisés tout au long de la DPEF sur les limites de périmètre, en particulier les données sociales ne couvrent que 89 % des effectifs totaux du Groupe.

Fait à Toulouse, le 12 novembre 2025

L'organisme tiers indépendant
SAS Cabinet de Saint Front

Candice Lourdin,
Directrice Générale

*Indicateurs les plus importants et entités testées :

- Émissions carbone liées au processus de fabrication du papier
- Émissions de CO₂ eq. du papier de la presse en valeur absolue
- Émissions de CO₂ eq. des voyages en valeur absolue des 3 activités (en TCO₂ eq.)
- Coefficient d'émission de CO₂ eq. par passager transporté des 3 activités
- Part du plastique et des matériaux polluants dans les achats d'objets promotionnels de la presse et de l'édition
- Ratio Pilon sur Flux aller (hors pilon pour réduction de stocks à la demande de l'éditeur) = indicateur de réduction de la gâche à l'Édition
- Taux d'absentéisme Bayard
- % de managers formés aux RPS
- Taux de départ des CDI des - de 35 ans (calculé comme le nombre de départs sur l'exercice rapporté à l'effectif CDI à l'ouverture de l'exercice)
- Taux de collaborateurs CDI formés sur l'année

GOUVERNANCE

(à jour au 4 décembre 2025)

Société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance

Au capital de 16 500 000 euros

RCS Nanterre 542 042 486

15 boulevard Gabriel Péri - 92240 Malakoff

I Directoire

- > François **MORINIÈRE**, Directeur général, Président du Directoire
- > Père Dominique **GREINER**, Directeur général

I Membres du Conseil de surveillance

- > Hubert **CHICOU**, Président
- > Bruno **PATINO**, Président d'ARTE
- > Matthieu **GUIGNARD**, Secrétaire général délégué aux œuvres de la Congrégation des Augustins de l'Assomption
- > Congrégation des Augustins de l'Assomption, représentée par le Père Iulian **DANCA**, Provincial d'Europe
- > Père Vincent **CABANAC**, Religieux assomptionniste
- > Christian **LAMOLINERIE**, Conseil auprès de dirigeants d'entreprises
- > Dominique **QUINIO**, Présidente d'honneur des Semaines sociales de France
- > Sœur Zoé **VANDERMERSH**, Supérieure générale des Oblates de l'Assomption
- > Nicolas **PETIT**, Dirigeant et fondateur de Digital Native
- > Véronique **BOUSCAYROL**, Présidente du Directoire – Domaine Lyon Saint-Joseph SAS
- > Justine **COUTARD**, Directrice générale déléguée du Groupe ADP
- > Jean-Baptiste **DE FRANSSU**, Président du conseil d'administration Istituto per le Opere di Religione - Vatican
- > Anne-Violette **REVEL DE LAMBERT**, Dirigeante d'entreprise
- > Guillaume **PREVOST**, Secrétaire général de l'Enseignement catholique
(nouvelle nomination à l'Assemblée générale du 4 décembre 2025)

I Président d'honneur

- > Bruno **FRAPPAT**

I Représentants du Comité social et économique

- > Raphaël **CHEMIN** – CFTC
- > Bruno **ARBESU** – CGT
- > Pascal **MOLINARO** – SNJ
- > Laurent **DE BOISSIEU** – CFDT
- > Florence **DENIS** – CFE-CGC CSN

Rapport annuel

Rédaction : Raphaël Lombard & Sophie Lefèvre - Direction financière

Coordination : Laura Guillermic - Communication interne et institutionnelle

Déclaration de performance extra-financière

Rédaction : Emmanuelle Bathias - Audit interne

Coordination : Laura Guillermic - Communication interne et institutionnelle

Réalisation et mise en page

Bayard Service

Illustrations

©Keigo K./Adobe Stock

Impression

Groupe IGR - Espace Neodev - 26 rue Sainte-Élisabeth

71300 Montceau-les-Mines

Ce document est imprimé sur du papier issu des forêts gérées durablement



15 boulevard Gabriel Péri
92240 Malakoff

www.groupebayard.com

