



RAPPORT DE MISSION

1^{er} janvier 2023 –
30 juin 2024

**« Nous tous
– adultes et enfants, écrivains et lecteurs –,
nous avons l’obligation de rêver.
Une obligation d’imaginer. Il est facile
de se conduire comme si personne
ne pouvait rien changer, comme si
nous étions dans un monde où la société
est énorme et l’individu moins que rien ;
un atome dans un mur, un grain de riz
dans un champ. Mais la vérité,
c’est que les individus changent
sans cesse leur monde, les individus
fabriquent l’avenir, et ils le font
en imaginant que les choses
peuvent être différentes. »**

**NEIL GAIMAN, POURQUOI NOTRE FUTUR DÉPEND
DES BIBLIOTHÈQUES, DE LA LECTURE ET DE L’IMAGINATION
(AU DIABLE VAUVERT, 2014)**

CE QUI NOUS GUIDE

L’impact le plus important d’un éditeur-médiateur comme Bayard réside dans sa force de sensibilisation et de construction de nouveaux imaginaires, qui contribuent à l’émergence d’un futur souhaitable et possible.

« 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*. » Malgré la dureté des temps, nous pensons avec lucidité et espérance qu’un meilleur vivre-ensemble est possible. Nous pensons pouvoir y contribuer par la production de récits et d’informations qui fournissent les clés de compréhension et les ressources pour agir, à chaque âge de la vie.

À travers toutes nos offres, papier ou numériques, servicielles ou événementielles, imprimées ou audiovisuelles... nous cherchons à forger des citoyens capables de prendre en charge leur devenir et celui de la planète, en les initiant au monde par les mots, les images et les sons, en stimulant leur imagination et leur créativité, en leur donnant le goût des autres à travers la lecture, le goût du beau, du bien et du vrai, en éveillant leur curiosité et leurs capacités d’accueil, d’engagement et d’émerveillement, en les familiarisant avec leurs désirs et leurs peurs, en les initiant à affronter la complexité d’un monde en transition.

Portés par l’exigence de cohérence de nos lecteurs-clients, l’engagement des équipes, de tous nos contributeurs, de nos partenaires, fournisseurs et prestataires, et mus par une certaine idée de la vie, nous nous devons d’agir à la hauteur des enjeux actuels. Nous nous engageons à accompagner les hommes et les femmes dans les transitions spirituelles, sociales et écologiques que nous traversons, avec humilité, clairvoyance et ambition.

Notre mission incarne cette visée, elle exprime à la fois notre identité et la finalité de notre projet d’entreprise qui a fêté ses 150 ans l’année passée. 151 ans d’une aventure culturelle singulière, sans cesse renouvelée.

* Extrait de la raison d’être de Bayard. Cf. IV.

I.	BAYARD, UNE AVENTURE CULTURELLE SINGULIÈRE, UN GROUPE ENGAGÉ.....	4
II.	VERS LA SOCIÉTÉ À MISSION: UNE DÉMARCHE JALONNÉE D'ÉTAPES.....	5
III.	LA GOUVERNANCE DE LA MISSION.....	7
IV.	LE MODÈLE DE MISSION, LES ENGAGEMENTS DU GROUPE.....	8
V.	JANVIER 2023-JUIN 2024: SYNTHÈSE DES ACTIONS ENGAGÉES.....	9
VI.	APPRÉCIATION DU COMITÉ DE MISSION.....	12
VII.	JANVIER 2023-JUIN 2024: LE CHEMIN PARCOURU, LES ACTIONS ENGAGÉES DÉTAILLÉES.....	14
VIII.	AVIS MOTIVÉ DU CABINET AUPEAM CHARGÉ DE L'AUDIT DE LA MISSION.....	55

I. BAYARD,

une aventure culturelle singulière, un Groupe engagé

Bayard, groupe de médias depuis 1873, est un réseau international de créations, d'informations et de services. Acteur innovant de l'information et de l'engagement sociétal, éditeur et producteur de contenus journalistiques, éducatifs et culturels, il réunit aujourd'hui plus de **30 millions de personnes** à travers le monde, dont 2,5 millions d'abonnés.

Le Groupe est présent par ses implantations (filiales) et ses grands partenariats (coéditions livres et licences presse) **en Europe, en Amérique du Nord, en Asie et en Afrique**. Il réunit **1330 salariés en France** (équipes de création et fonctions support), **397 à l'international, près de 880 pigistes et plus de 6 400 auteurs**.

En France, il publie notamment le quotidien *La Croix*, l'hebdomadaire *Le Pèlerin*, le mensuel *Notre Temps* et des titres de presse jeunesse comme *Pomme d'Api*, *Astrapi*, *Okapi* ou *J'aime lire*, sous la marque **Bayard Jeunesse**, et *Toboggan*, *Wapiti* ou *1jour1actu* sous la marque **Milan**, filiale du Groupe, implantée à Toulouse.

Bayard compte également **5 000 livres** aux catalogues de ses maisons d'édition et édite plus de **700 nouveautés par an** en France. Bayard, c'est aussi des **offres numériques**, sites, applications, plateformes ludo-éducatives (BayaM, Edoki); une **offre audio et audiovisuelle** reconnue; des **événements culturels et des propositions de voyage et de pèlerinages** à travers le monde. Bayard, c'est enfin des **services aux professionnels**: agence médias, vente de droits et éditions déléguées.

Son actionnaire unique, la congrégation des Augustins de l'Assomption, lui assure stabilité, liberté et indépendance pour mener à bien sa mission au service du plus grand nombre : éduquer, informer, accompagner, inspirer, en donnant du sens et en tissant des liens avec soi-même, et avec les autres.

L'histoire de Bayard est celle de **ses publics**. L'entreprise a, depuis des décennies, tissé des liens privilégiés avec eux dans leur richesse et leur diversité. C'est de ce lien toujours renouvelé que ses publications sont nées, c'est par lui qu'elles continuent toujours de se réinventer.

« **30 millions de personnes à travers le monde, dont 2,5 millions d'abonnés** »

« **Sa mission au service du plus grand nombre : éduquer, informer, accompagner, inspirer, en donnant du sens et en tissant des liens.** »

Le chiffre d'affaires du Groupe sur l'exercice 2023/2024 s'élève à : 336,80 M€.

La marge opérationnelle à 7,20 M€, soit 2,1 % du chiffre d'affaires pour un résultat net déficitaire (- 4,80 M€), principalement lié aux investissements du Groupe sur le numérique et aux frais d'adaptation engagés (hors charges de restructuration, le résultat net s'élève à 1,10 M€).

La trésorerie du Groupe est structurellement excédentaire, elle s'élève à 93,40 M€ au 30 juin 2024.

II. VERS LA SOCIÉTÉ À MISSION : une démarche jalonnée d'étapes

Après s'être doté d'une raison d'être statutaire en novembre 2021, le Groupe Bayard a franchi une nouvelle étape dans son engagement sociétal en devenant **entreprise à mission en janvier 2023**.

Cette décision, pionnière dans le secteur de la presse et de l'édition, a été entérinée lors d'une Assemblée générale extraordinaire **le 15 décembre 2022**. Elle consacre l'engagement du Groupe, réaffirme sa singularité et l'inscrit dans une dynamique nouvelle au service du bien commun.

La qualité d'entreprise à mission a été introduite par la Loi Pacte en 2019. Il s'agit pour une entreprise d'**affirmer publiquement sa raison d'être et des objectifs** qu'elle se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité. Ainsi, Bayard a défini trois grands objectifs sociaux et environnementaux qui contribuent à mettre en action sa raison d'être et expriment son engagement.

La démarche entreprise pour devenir société à mission, débutée en 2020, a impliqué de **nombreux acteurs** : les salariés bien sûr, mais aussi **nos lecteurs, notre actionnaire et plusieurs de nos parties prenantes**, afin que chacun se sente associé et dépositaire du projet. Ce projet trouve ainsi sa force dans l'expression renouvelée de notre mission et de nos engagements, mais aussi et surtout dans la richesse des échanges et des questionnements qui ont surgi au cours de la démarche.

Pour Bayard, même si cette qualité juridique est nouvelle, elle officialise un engagement de toujours, où la finalité de l'entreprise est orientée vers l'intérêt collectif, et la performance économique un moyen d'y parvenir. Cependant, elle marque une volonté d'**élargir encore le potentiel d'impact sociétal de Bayard** et conforte sa singularité, ancre et sécurise notre projet d'entreprise à long terme, tout en ouvrant de nouveaux champs d'innovations et d'alliances pour le développement de nos activités et de leur potentiel d'impact.

Sous la coordination d'un comité de pilotage, ce travail préparatoire tout aussi structurant que sa mise en œuvre a pris forme à travers : **des ateliers d'intelligence collective** réunissant des collaborateurs internes et externes ; **des entretiens** avec des personnalités extérieures de proximité et de profils variés (12 personnes) ; **un questionnaire** envoyé à nos lecteurs (932 répondants) et bien sûr, **une plongée dans les grands textes** qui ont forgé le projet de Bayard tout au long de son histoire.

Itérative et collaborative, cette séquence a conduit à l'élaboration de **la raison d'être et des grands objectifs**. Elle a abouti dans un premier temps à l'inscription de la raison d'être dans les statuts du Groupe en novembre 2021, puis à l'adoption de la qualité de société à mission en janvier 2023.

Création du Fonds Bayard-Agir pour une société du lien

Pour contribuer au déploiement des engagements, prolonger et amplifier notre mission, le Groupe a créé **un fonds de dotation**, un véhicule juridique nouveau, pour tisser une politique de compagnonnage de terrain en coopération avec un réseau d'acteurs du lien social.

Le **Fonds Bayard-Agir pour une société du lien** a vocation à soutenir des actions d'innovation sociale qui contribuent à créer du lien. Il coconstruit et soutient des projets avec les équipes Bayard, des associations partenaires, et d'autres financeurs et donateurs, pour lutter contre la fragmentation de la société et recréer durablement du lien à soi, aux autres et au monde qui nous entoure.

Depuis sa création, une dizaine de projets exemplaires ont déjà été soutenus dans des domaines très différents (inclusion des jeunes et des seniors, liens intergénérationnels, mixité sociale et diversité, éveil à l'altérité et à l'engagement, lutte contre l'isolement) avec une dimension commune: l'accès et l'ouverture à la culture, ciment du vivre-ensemble. Grâce aux actions soutenues ou conçues avec d'autres, le fonds permet à Bayard de nouer de nouveaux partenariats avec les acteurs de l'intérêt général et de l'économie sociale et solidaire aux avant-postes des innovations sociétales. Il appuie Bayard dans le déploiement de sa mission.

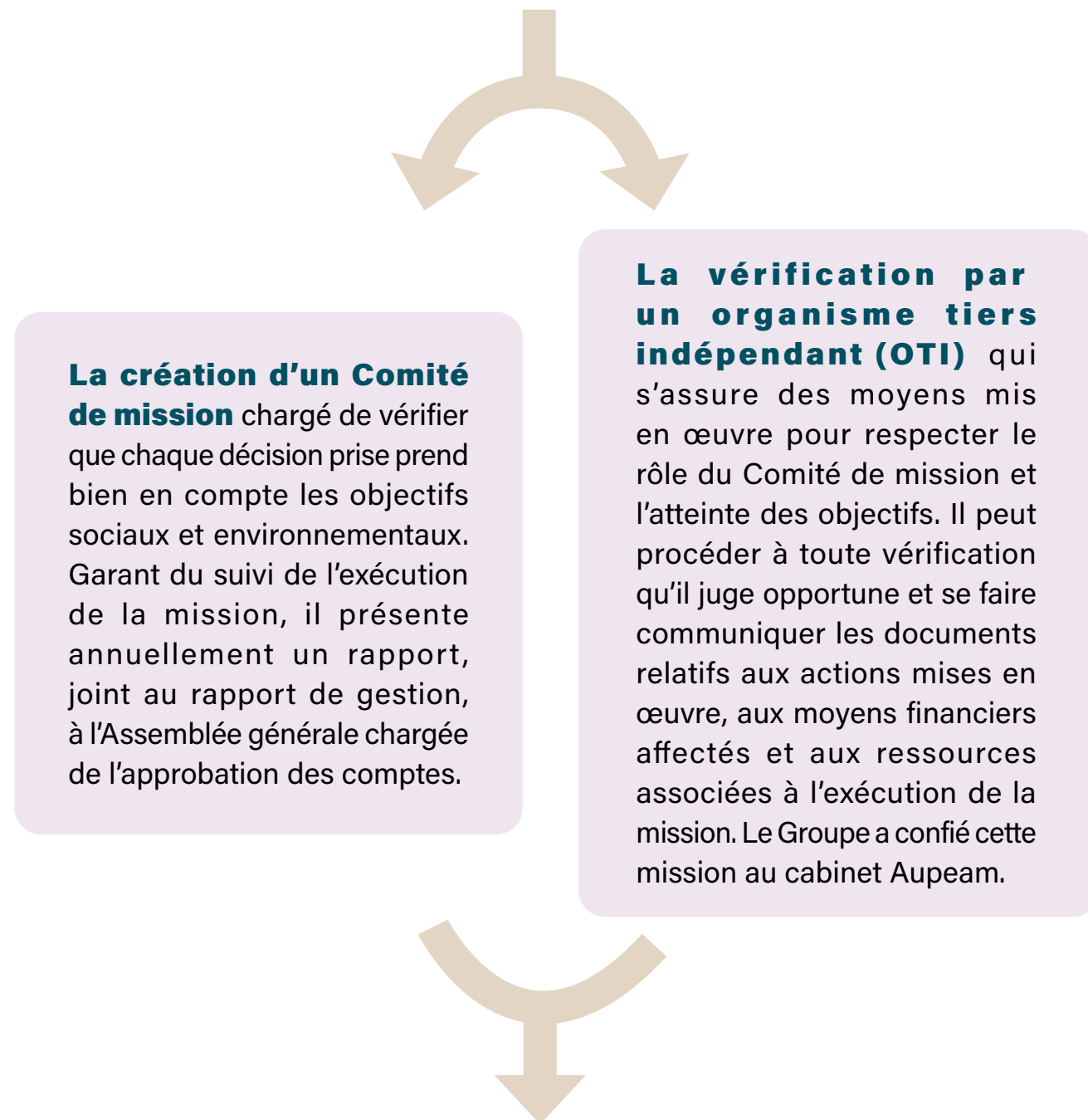


Fonds de dotation
bayard
Agir pour une
société du lien

Tirer les fils de la mission du Groupe pour promouvoir de nouveaux modèles culturels et de nouvelles médiations afin de lutter contre la fragmentation de la société, accompagner la diversification et la transformation du Groupe.

III. LA GOUVERNANCE DE LA MISSION

L'adoption de la qualité d'entreprise à mission engage formellement les dirigeants et les actionnaires d'une entreprise à **déployer les moyens nécessaires** (financiers, humains et logistiques) pour poursuivre cette mission. Elle requiert ainsi **la mise en place d'un dispositif de gouvernance spécifique à travers :**



La qualité de société à mission est révoicable si l'une de ces conditions n'est pas respectée ou que l'avis de l'OTI conclut que ses objectifs ne sont pas respectés.

COMPOSITION DU COMITÉ DE MISSION

Instance de réflexion, de recommandation et de contrôle de cohérence, le Comité est composé de différentes personnalités choisies pour leur domaine d'expertise et leurs engagements sociétaux, choisies également pour représenter des mouvements engagés ou des parties prenantes (nos lecteurs-clients ; « la nature » ; les salariés).

Membres externes

Présidente du Comité de mission : **Muriel Barnéoud**, directrice de la RSE et de la Qualité du Groupe Emeis, sur la voie de la société à mission



Sophie Robert-Velut, directrice générale des activités d'Expanscience, labellisée Bcorp, entreprise à mission, entreprise à visée régénératrice à horizon 2040



Benjamin Allegrini, entrepreneur et naturaliste, fondateur et dirigeant de Spigen, entreprise à mission



Thibault de Saint-Blancard, dirigeant et cofondateur d'Alenvi, entreprise à mission



Anne-Claire Bellay, déléguée générale des Scouts et Guides de France



Lise Rolland, cheffe de projet communication & consultante ESG (Ici&Demain), membre du collectif Pour un réveil écologique

Membres salariés



Agnès Duperrin, journaliste, représentante du personnel, secrétaire du CSE



David Groison, éditeur ; directeur éditorial de Bayard Graphic' (Bayard Éditions)



Isabelle Legrand, responsable de la Relation Client Groupe (Bayard & Milan)



Jean-Paul Sagadou, prêtre assomptionniste, journaliste (Bayard Afrique, La Croix Africa)

Le Comité de mission se réunit trois par an en présence du Directoire de Bayard et de la référente Mission du Groupe, fonction occupée à ce jour par la directrice de la RSE. Son fonctionnement est régi par un règlement intérieur, les membres du Comité investis par une lettre d'engagement.

IV. LE MODÈLE DE MISSION, LES ENGAGEMENTS DU GROUPE

Notre raison d'être

Singulière et liée à l'activité de l'entreprise, elle définit son utilité sociale, sa vision à long terme.

« 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 relié 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 ! »

Une raison d'être comme une promesse qui propose un horizon universel (une communauté large, diverse et une visée émancipatrice); une perspective d'écologie intégrale et le souci du bien commun; un appel à un travail commun tourné vers l'avenir: créer des liens fertiles !

Les objectifs statutaires

Axes stratégiques de la mission, ce sont les leviers pour compléter, mettre en œuvre la raison d'être.

1

OBJECTIF #1 : « DANS UN SOUCI D'ÉGALITÉ DES CHANCES ET D'ACCÈS À LA CULTURE, NOUS VOULONS OUVRIR NOTRE MISSION D'ÉDUCATION ET D'INFORMATION AUPRÈS DU PLUS GRAND NOMBRE. »

Une mission conjointe d'éducation et d'information : expression d'une singularité éditoriale ; un objectif de justice sociale et d'inclusion.

2

OBJECTIF #2 : « FACE AUX URGENCES ENVIRONNEMENTALES, SOCIALES ET SOCIÉTALES, NOUS VOULONS FAIRE QUE CHACUN DE NOS PROJETS CONTRIBUE À L'ÉMERGENCE D'UN FUTUR SOUHAITABLE PARTAGÉ ET DONNE LA CAPACITÉ D'AGIR. »

Bayard apporte sa part à une œuvre collective : inventer les modalités d'un nouveau contrat social dans un monde en transitions ; donner confiance à chacun dans ses capacités d'agir.

3

OBJECTIF #3 : « NOUS CROYONS À LA FORCE D'UNE VIE INTÉRIEURE ET SPIRITUELLE ET NOUS VOULONS, PAR L'ÉCOUTE ET LE DIALOGUE, AIDER LES PERSONNES À SE RELIER AU-DELÀ DE LEURS DIFFÉRENCES. »

La vie intérieure et spirituelle comme une perspective, une ressource et un pouvoir de transformation ; une vérité de la relation avec nos différents publics où chacun donne et chacun reçoit ; aider à sortir de l'entre-soi, une promotion de la culture de la rencontre, de la confrontation des différences, une altérité nécessaire.

Les objectifs opérationnels

Intermédiaires, ils concrétisent ou précisent les objectifs statutaires et se déclinent en actions détaillées dans la partie VII (page 14).

V. JANVIER 2023-JUIN 2024 : synthèse des actions engagées

Ici, une approche synthétique des actions mises en œuvre lors des 18 premiers mois de déploiement de la mission au sens de la Loi Pacte. Les actions associées à chaque objectif statutaire de la mission, pour la période de janvier 2023 à juin 2024, sont détaillées dans la partie VII (page 14).

À travers sa mission, Bayard s'efforce de concilier son rôle d'éditeur-médiateur avec un engagement sociétal fort, visant d'une part à réduire les impacts négatifs de ses activités, et d'autre part à promouvoir les enjeux démocratiques d'éducation aux médias et d'accès à la culture, et à explorer des voies nouvelles et innovantes de médiation avec ses publics, adaptées aux défis contemporains.

*Cette démarche s'appuie sur la coopération avec **de nombreux partenaires** qui renforce l'impact des actions engagées : des associations ou ONG (Makesense, Ashoka, La Fabrique du nous, Enquête, etc.); d'autres médias comme Radio France ou Brut ou entreprises ; l'État et ses ministères, Environnement (Ademe) et Culture (Clemi, EGI); des structures scientifiques et de recherche (Atémis, Shift Project, Universités, l'Institut de Sciences Politiques, etc.); des mouvements (Convention des entreprises pour le Climat); etc.*

Pour l'accomplissement de sa mission, Bayard s'appuie sur des actions structurantes qui visent notamment à réduire les externalités négatives de ses activités sur l'environnement.

Bayard a développé **une démarche RSE structurante**, intégrée dans la stratégie de l'entreprise, qui constitue le socle indispensable à l'exécution de sa mission. Réciproquement, les objectifs de mission renforcent ses engagements RSE en portant plus loin l'exigence de transformation de Bayard pour faire face aux urgences environnementales, sociales et sociétales que nous traversons.

Ainsi, des chantiers prioritaires ont été établis, axés sur **l'atténuation de l'impact environnemental de l'entreprise et le renforcement de son impact social**. La mise en œuvre de ces chantiers s'appuie sur la construction et l'utilisation d'outils de mesure et d'arbitrage et s'accompagne d'un programme de formation soutenu et d'un dialogue permanent avec l'ensemble des parties prenantes internes et externes.

Enfin, la démarche s'arrime à une trajectoire de **réduction de nos émissions de CO₂** à horizon 2030, en lien avec les Accords de Paris et les directives de l'Union européenne (-55%).

Nous savons combien cet objectif sera difficile à atteindre et qu'il ne se concevra pas sans certains renoncements ni bifurcation importante. C'est la raison pour laquelle Bayard adopte une approche proactive et s'engage dans des projets de recherche-action pour repenser ses offres et ses pratiques, dans une dynamique de sobriété et de coopérations nouvelles.

Ces initiatives visent à adapter les modèles économiques de Bayard aux enjeux environnementaux et sociaux d'aujourd'hui, en s'appuyant sur un double impératif : poursuivre la décarbonation de son activité, la préservation des ressources et du vivant, sans mettre en péril la création qui permet la circulation des idées et des imaginaires, pierre angulaire de toute société démocratique, et qui contribue à changer le monde.



Par l'éducation aux médias et le développement de l'accès à ses offres, Bayard ancre sa mission au cœur des enjeux démocratiques qu'elle contribue à renforcer.

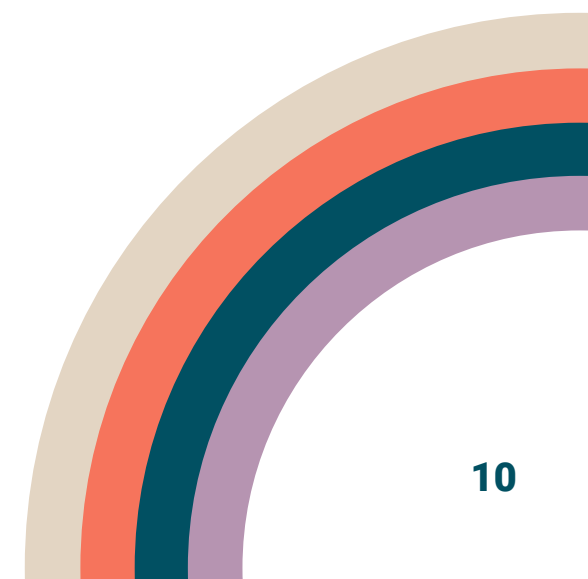
De l'écrit à l'écran, les médias constituent un fait culturel global; ils structurent nos visions du monde et nos manières d'y vivre. Incontournables, ils sont garants de la démocratie. C'est pourquoi **Bayard s'engage pour l'éducation aux médias** en développant des programmes dédiés et en tissant des alliances pour diffuser ses ressources le plus largement possible, notamment **auprès des plus jeunes et des publics vulnérables ou éloignés de l'information.**

Face à la multiplication et l'accélération des flux d'information, au développement de l'intelligence artificielle et à l'amplification des fausses informations et des entreprises délibérées de désinformation, la démocratie est mise en danger.

Ainsi, la mission d'éducation aux médias que porte le Groupe depuis toujours n'en est que plus cruciale. Au fil des ans, Bayard et Milan Jeunesse ont développé nombre de propositions qui les placent comme éditeurs incontournables et reconnus sur cet enjeu. Les engagements de mission visent à amplifier cette dynamique pour les enfants en s'adressant aux familles et aux enseignants, mais aussi de l'élargir aux publics plus éloignés (habitants des quartiers prioritaires de la ville; seniors éloignés de l'information et du numérique, etc.). Ils visent aussi à fédérer les énergies pour amplifier l'impact et sensibiliser les pouvoirs publics à cet enjeu de bien commun.

Toujours dans une perspective démocratique, Bayard s'engage à **promouvoir l'égalité des chances et l'accès à la culture à travers sa mission**, en mettant l'accent sur la protection des droits de l'enfant; le renforcement de son initiative historique d'abonnements solidaires pour des publics « empêchés »; l'accompagnement des seniors avec des programmes visant à lutter contre l'isolement des plus âgés et à favoriser le lien intergénérationnel. L'enjeu est de **permettre à chaque lecteur, quelle que soit son origine, sa position sociale, d'accéder à la lecture.**

« Bayard s'engage pour l'éducation aux médias en développant des programmes dédiés et en tissant des alliances pour diffuser ses ressources le plus largement possible. »



La mission pour créer de nouvelles médiations et tisser des liens.

La rencontre régulière avec les publics pour comprendre les usages, les attentes, fait de tout temps partie de la mission des équipes éditoriales de Bayard. Aujourd'hui, Bayard se fixe l'engagement d'approfondir encore ces médiations et d'en tisser de nouvelles pour répondre aux aspirations culturelles et spirituelles de la société.

« Tiers de confiance », Bayard cherche à créer des relations, entre le lecteur et lui-même, mais également, par ses médiations, entre un lecteur et les autres lecteurs formant ensemble des communautés. **L'engagement de vouloir parler à tous, pour réduire les fractures et relier les gens entre eux**, signifie à la fois proposer une offre existante à un public plus large, mais aussi se laisser proposer d'autres façons d'appréhender le monde, de produire des contenus et de communiquer. Tout en continuant à développer ses fondamentaux, Bayard doit **se donner les moyens d'aller davantage à la rencontre de publics plus lointains** pour connaître leurs besoins, leurs envies, leurs goûts, leurs attentes, leurs modes d'accès à l'information. Bayard doit peut-être prendre des chemins de traverse pour atteindre ces publics, en s'associant à des collectivités locales, à l'Éducation nationale, à des associations, lieux de vie, en investissant les réseaux sociaux. Bayard doit inventer des circuits économiques originaux mais viables pour soutenir

cet engagement et aller ainsi à la rencontre de tous. Dans cette perspective, Bayard construit de nouvelles offres de médiation et de nouveaux espaces de dialogue à travers notamment le déploiement d'actions d'éducation populaire; l'amplification de sa présence sur le terrain à travers de nouvelles coopérations; la promotion des conditions d'un dialogue pluriel, ouvert et exigeant, pour renforcer le lien social et lutter contre la polarisation de la société ou au sein même de l'entreprise.

Ces actions nous engagent à renforcer les liens avec nos publics d'aujourd'hui et s'ouvrir à d'autres; développer de nouvelles formes de solidarité et de coopération ancrées dans les territoires; coanimer ou animer des propositions de médiation à travers des expériences culturelles et/ou spirituelles pertinentes.

Enfin, la mission de Bayard se révèle par un éditorial engagé vers un futur durable et désirable. À travers une vision lucide et confiante du monde, cherchant à renforcer la compréhension et l'action de chacun face aux défis actuels, et tout en cultivant les espaces de réflexion et d'intériorité, Bayard cherche à **informer, éduquer, inspirer, éveiller les consciences et donner à chacun la capacité d'agir et de se révéler, à chaque âge de la vie.**



VI. APPRÉCIATION DU COMITÉ DE MISSION

« À l'occasion de son premier rapport de mission, le Comité de mission du Groupe souligne à la fois **la consistance de la mission au regard de l'activité du Groupe et son exemplarité dans une période de la vie du Groupe particulièrement chahutée.**

Inscrite pertinemment et résolument dans un horizon de long terme, la mission permet la consolidation d'opérations de bien commun et leur donne des perspectives d'élargissement d'impact (bien vieillir, alliances et opérations communes avec le Fonds, etc.), elle fait naître de nouveaux sujets ou met en lumière des initiatives qui, éclairées par la mission, acquièrent un potentiel de développement plus important (églises partagées; actions d'éducation populaire...).

Ainsi rédigée, la mission porte un projet de réconciliation entre générations, communautés mais aussi entre le vivant humain et le non-humain; elle porte également la conscience de sa responsabilité en tant que média et créateur de récits dans une société polarisée où l'information et le fait scientifique sont questionnés ou relégués au rang d'opinions.

Ainsi elle peut nourrir les contenus éditoriaux et leur potentiel d'impact (chartes éditos, opérations éditoriales jeunesse et *La Croix*...).

Le comité souligne à cet égard à la fois à la lumière des échanges qui ont eu lieu lors des comités de mission et à la lecture du rapport de mission, **la grande cohérence entre les divers projets entrepris à chaque niveau des objectifs de mission.** Cette rigueur méthodologique dans l'articulation des objectifs de mission permet d'allier **une fine compréhension des ressorts, dérives, évolutions de la société pour mieux contribuer à y remédier.** Elle intègre également de façon systématique, la recherche de **coopérations avec les partenaires les plus pertinents** au succès des projets, ainsi que la notion d'**empouvoirement des publics cibles** qui sont acteurs de leur propre éducation/information, via des formats qui mettent en action et évitent la sensibilisation descendante.

Ainsi, au-delà de ses objectifs statutaires, le Comité de mission prend note du fait que la mission influence couramment la stratégie de l'entreprise sur des choix structurants: politique relation client avec un enjeu assumé de place donnée à l'humain, importance des conditions de travail (observatoire) et du dialogue social, dans une période de transformation intense, dans une approche de concertation et de contractualisation avec les partenaires sociaux féconde pour l'avenir des équipes.

OBJECTIF STATUTAIRE #1

Le Comité de mission tient à souligner la très grande complétude des objectifs opérationnels et des actions afférentes portées sur cet objectif statutaire, qu'il s'agisse des thématiques retenues ou des publics ciblés.

Le Comité est particulièrement sensible à l'impact qu'ont eu auprès des clients les actions liées aux violences sexuelles.

Les 3 livrets de prévention pour les enfants et adolescents sur les violences sexuelles ont eu un impact significatif, notamment dans le milieu éducatif et familial. En prenant une position forte sur un sujet sensible et crucial, le Groupe Bayard a montré son engagement et renforcé la visibilité du problème des violences sexuelles.

L'accent a été mis sur l'importance de la prévention et du dialogue. Les témoignages ont rendu le sujet plus concret et ont encouragé les discussions sur un thème souvent tabou. Ces livrets ont également contribué à renforcer l'accompagnement des victimes, en leur fournissant des ressources et des informations sur leurs droits et les structures d'aide disponibles. En s'inscrivant dans une démarche éducative, ces livrets ont soutenu les initiatives pour une meilleure prise en charge des violences sexuelles au sein de la société.

Les clients ont montré leur intérêt pour ce type d'initiative et encouragent le Groupe à aller plus loin dans la diffusion, la communication et l'accès à ce type de contenus, comme en témoigne un client d'Images Doc.

Les travaux sur le harcèlement scolaire et le cyberharcèlement ont quant à eux été très appréciés des collaborateurs.

Dans ce cadre, le Comité de mission considère l'ensemble des objectifs atteint pour cet objectif statutaire.



OBJECTIF STATUTAIRE #2

Relever le défi de l'émergence d'un futur souhaitable, qu'il s'agisse de sujets environnementaux ou sociétaux, est une très grande ambition dans le contexte économique notamment que rencontrent la presse et donc le Groupe Bayard. L'ambition n'en est que plus pertinente... Et courageuse.

Il est ainsi remarquable que le Groupe Bayard ait fait le choix et su préserver une relation de proximité avec ses lecteurs. Ce choix se distingue par sa volonté de maintenir un lien humain dans une industrie de plus en plus automatisée.

Elle s'incarne par ailleurs particulièrement dans ses actions dédiées à l'éducation aux médias, enjeu démocratique et central dans une société qui se polarise et à l'heure des fake news en particulier à l'heure où « l'émergence d'un futur souhaitable » prend toute son acuité.

Enfin parce que ce futur souhaitable est un sujet majeur de convergence, la stratégie RSE avec ses programmes de formations et sensibilisation, les projets de R&D et l'alignement des chartes éditoriales des publications avec les objectifs de la mission portent singulièrement une concrétisation forte de cette ambition, significative pour les équipes du Groupe et engageante pour l'ensemble de ses parties prenantes.

Dans ce cadre, le Comité de mission considère l'ensemble des objectifs atteint pour cet objectif statutaire.

OBJECTIF STATUTAIRE #3

Évoquer écoute et dialogue, tout particulièrement dans toutes les réalités des parties prenantes, lecteurs, clients, contributeurs, associations, doit légitimement s'incarner au premier chef avec les équipes, et pose, de fait, la question du dialogue managérial dans une temporalité de grandes transformations.

Les actions lancées en ce sens par le Groupe sont particulièrement à souligner, qu'il s'agisse des ateliers pluridisciplinaires relatifs au dialogue social et environnemental, ou du programme managérial introduisant la charte managériale du Groupe, structurant notamment des temps d'échanges et la culture du feedback entre managers et collaborateurs.

La rubrique « À vif » dans La Croix, en donnant la parole à des personnalités et des experts sur des sujets d'actualité brûlants ou polémiques, reflète l'engagement du Groupe dans le dialogue interreligieux, interspirituel et interculturel. Le caractère novateur de cette nouvelle rubrique est à souligner : « À vif » se positionne comme un espace qui favorise la diversité des voix, encourage l'interaction des lecteurs et adapte ses formats aux exigences contemporaines. « À vif » permet à un large public de s'engager avec le contenu, tant dans sa version papier que numérique, augmentant ainsi sa portée.

Dans ce cadre, le Comité de mission considère l'ensemble des objectifs atteint pour cet objectif statutaire.

VII. JANVIER 2023-JUIN 2024 :

le chemin parcouru, les actions engagées détaillées

1

**DANS UN SOUCI D'ÉGALITÉ
DES CHANCES ET D'ACCÈS
À LA CULTURE, NOUS
VOULONS OUVRIR NOTRE
MISSION D'ÉDUCATION ET
D'INFORMATION AUPRÈS
DU PLUS GRAND NOMBRE.**

DÉVELOPPER L'ACCÈS À NOS PROPOSITIONS ÉDITORIALES ET DE SERVICE.

Mener des opérations de protection des droits de l'enfance par la création et la diffusion la plus large possible d'offres éditoriales ou de services dédiés.

À travers ces actions, nous souhaitons contribuer à défendre et promouvoir les droits des enfants ; lutter contre les discriminations et promouvoir l'égalité mais aussi rétablir l'égalité des chances en renforçant les compétences et les connaissances.

La Convention internationale des droits de l'enfant (Cide) adoptée par l'Assemblée générale des Nations unies le 20 novembre 1989, a fêté ses 35 ans d'existence. Conscients

de leur responsabilité d'éditeurs, Bayard Jeunesse et Milan Jeunesse sensibilisent année après année leurs millions de lecteurs aux droits fondamentaux qui les protègent, au respect de leurs opinions et à leur pouvoir de dire non. Cet engagement vise à consolider cet accompagnement, en renouvelant les opérations en fonction des grands enjeux sociétaux et en étoffant le réseau de partenaires pour amplifier son impact.

“ Prendre le temps de prévenir les enfants, c'est aussi accepter leur fragilité, leur faiblesse de petites personnes en devenir, en plein élan de construction. Un élan vital qui peut être abîmé à vie. »
DELPHINE SAULIÈRE, DIRECTRICE DES RÉDACTIONS DE BAYARD JEUNESSE

HARCÈLEMENT SCOLAIRE ET CYBERHARCÈLEMENT : BAYARD JEUNESSE S'ENGAGE

Le harcèlement scolaire recouvre un ensemble de violences – verbales, physiques, psychologiques. C'est leur répétition qui constitue l'essence même du harcèlement. Les violences en question sont souvent le fait de plusieurs élèves à l'égard d'un seul, en raison de sa différence – apparence physique, sexe, handicap, centre d'intérêt, niveau de vie... Les élèves eux-mêmes ont du mal à détecter le harcèlement autour d'eux, comme l'ont noté les journalistes du magazine *Phosphore*, lors de leur enquête publiée en novembre 2023.

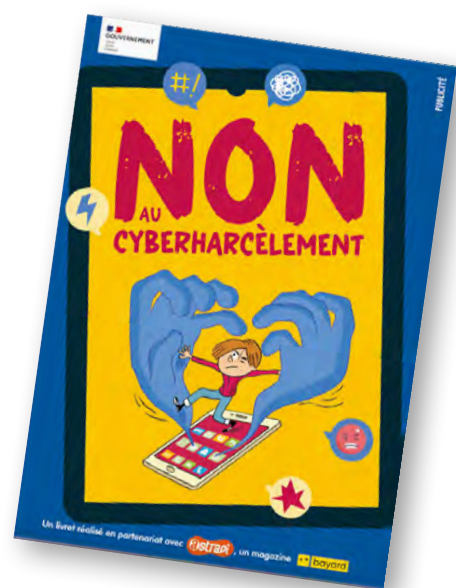
De plus en plus pernicieux, le harcèlement touche chaque année entre 800 000 et 1 million d'enfants et d'adolescents. Longtemps circonscrit au collège, il connaît maintenant des manifestations dès l'école primaire et perdure jusqu'au lycée. Pire, les professionnels repèrent désormais des « continuums entre l'école et la sphère privée », du fait des réseaux sociaux et du cyberharcèlement qui s'y opère, comme le relève le rapport de la Mission d'information sur le harcèlement scolaire et le cyberharcèlement, créée en 2021 par le Sénat.



Aujourd'hui, **1 enfant sur 5** serait victime de cyberharcèlement, dans un monde où la « puberté numérique » (l'âge auquel les enfants reçoivent leur premier téléphone portable) commence à 9 ans.

En avril 2024, Bayard Jeunesse, à l'unisson des professionnels et des institutions, s'associe au ministère du Numérique et aux principaux acteurs du numérique (Google, Bouygues, Free, SFR, Orange et La Poste mobile), et publie **un livret pour sensibiliser les 7-12 ans et leurs familles au cyberharcèlement**. Réalisé par les équipes du magazine *Astrapi*, en partenariat avec le gouvernement, il aide les enfants victimes ou témoins de cyberharcèlement à trouver la meilleure manière de réagir face aux moqueries et insultes répétées en ligne. Avec ses BD, ses conseils clés et ses tests pour mieux identifier les situations critiques, ce nouveau livret a aussi pour objectif de leur apprendre les bons réflexes pour se protéger et protéger les autres sur Internet.

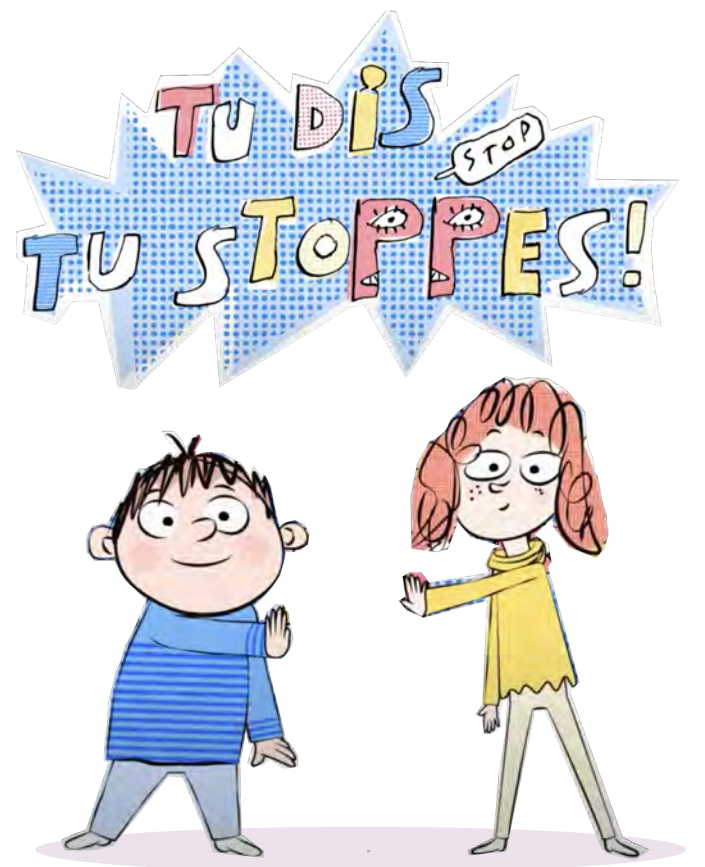
Le livret « Non au cyberharcèlement » a été diffusé à tous les lecteurs du magazine Astrapi (77 600 abonnés, 550 000 lecteurs à chaque numéro), et il est téléchargeable gratuitement sur le site [bayardjeunesse.com/infos](https://www.bayardjeunesse.com/infos) et sur les sites de différents partenaires.



Cette opération a reçu le Grand Prix Influencia de la responsabilité des médias (Publicis The Good) 2024, catégorie Contenus RSE (Prix Or), et le Prix Impact du Grand Prix des médias 2024 CB News.

Bayam, la plateforme numérique de Bayard Jeunesse, diffuse depuis le 31 janvier 2024 **la série originale « Tu dis, tu stoppes ! »** (13 épisodes de 2 minutes). Illustrée par Serge Bloch, elle met en scène quatre enfants qui subissent différentes formes de violences à travers un jeu vidéo. Dans chaque épisode, les jeunes joueurs sont exposés à une situation violente et invités à choisir la meilleure façon d'y réagir.

Ces ressources s'ajoutent aux nombreuses rubriques dédiées ou numéros spéciaux des magazines de Bayard Jeunesse ou Milan – à télécharger gratuitement –, livres ou podcasts pour les enfants et les jeunes, de la maternelle au lycée.



© Serge Bloch

Pour en savoir plus :
<https://www.bayard-jeunesse.com/infos/actualites/harcelement-scolaire-enfants-ados/>



Milan Presse, filiale du Groupe Bayard, propose plusieurs fois par an aux classes de cycle 3 d'assister, en direct, à une émission conçue spécialement pour elles par l'équipe de rédaction de l'hebdomadaire *1jour1actu*. Le 17 novembre 2023, **l'émission « 1jour1actu Le direct » consacrée au thème du harcèlement a remporté un succès d'audience inédit.**

« 1jour1actu Le direct » est un rendez-vous destiné aux classes de CM1, CM2, et 6^e. Elles sont guidées dans la préparation de la conférence en ligne et la collecte de questions à l'aide d'une fiche pédagogique détaillée. **1 500 classes avaient envoyé leurs questions avant l'émission consacrée au harcèlement.** Lors du webinar, animé par la rédactrice en chef d'*1jour1actu*, deux formateurs du Centre de ressources et d'études systémiques contre les intimidations scolaires ont ainsi pu répondre en direct aux interrogations les plus fréquentes des élèves.

Les objectifs de ce webinar spécial harcèlement étaient de mieux comprendre les mécanismes du harcèlement à l'école et d'explorer des solutions pour lutter contre le phénomène. Il a rassemblé 4 200 classes volontaires, ce qui représente environ **100 000 élèves connectés en direct.** Un record de participation pour l'émission, qui aborde des sujets autour de l'Éducation Morale et Civique. Pour visionner l'émission, **cliquez ici.**

VIOLENCES SEXUELLES : COMMENT PROTÉGER LES ENFANTS ET LES ADOLESCENTS ?

Selon la Ciivise (Commission indépendante sur l'inceste et les violences sexuelles faites aux enfants), **160 000 enfants sont victimes d'agressions sexuelles chaque année en France**, un enfant victime toutes les 3 minutes. **80 % des violences sexuelles faites aux moins de 10 ans sont commises par des proches** et **81 % des violences sexuelles débutent avant 18 ans**, en France. Cela concerne tous les milieux sociaux, filles et garçons. Malgré l'ampleur du phénomène, le sujet des violences sexuelles reste difficile à aborder avec un enfant. Pourtant, il est nécessaire de lui donner les moyens de se protéger, de réagir et de se confier en toute confiance. Alors que le gouvernement lançait en septembre 2023 une campagne de sensibilisation contre les violences sexuelles faites aux enfants, Bayard Jeunesse publiait ou republiait **trois livrets et plusieurs albums adaptés à chaque tranche d'âge**.

Pour les 3-6 ans

« Mon corps est un trésor »

Les chiffres actuels nous montrent que cela touche beaucoup plus d'enfants qu'on ne le pense. Pour combattre cela, il faut commencer par en parler avec eux. Ce livret, **diffusé aux abonnés du magazine Pomme d'Api** (91 000 abonnés, près de 1 million de lecteurs) et **téléchargeable gratuitement en ligne**, a pour objectif de sensibiliser les petits de 3 à 6 ans à **reconnaître une situation anormale**. Ainsi, ils sauront qu'ils doivent le dire à un adulte de confiance. Aux parents de choisir le bon moment pour lire ce livret avec leur enfant et en parler tranquillement. Des livres parus chez Bayard Jeunesse complètent



ce livret de prévention diffusé dans les magazines : **Le secret de Soro**, Charline Le Maguet, Bayard Jeunesse, 2022 (à partir de 4 ans); **La princesse sans bouche**, Florence Dutruc-Rosset et Julie Rouvière, Bayard Jeunesse, 2021 (à partir de 5 ans); **J'aime mon corps**, de Nikki Luna et Julienne Dativas, Bayard Jeunesse, 2021 (à partir de 2 ans).

Pour les 7-13 ans

« Stop aux violences sexuelles faites aux enfants »

Conçu en 2018 à l'occasion de la Journée mondiale des droits de l'enfant, ce livret, republié en 2023, s'accompagne de **trois vidéos** mettant en scène des scénarios tirés du livret (disponibles sur YouTube) : « Un tonton pas si gentil »; « Drôle d'entraîneur »; « Hugo se fait piéger sur Internet » (plus de 1 million de vues). Le livret est téléchargeable gratuitement sur le site bayardjeunesse.com.



Le petit livre pour dire stop aux violences sexuelles faites aux enfants

Écrit par Gwénaëlle Boulet, Delphine Saulière et Marie Spénale, avec la collaboration de Mélanie Dupont, psychologue et présidente de l'association Centre de victimologie pour mineurs, ce livre (Bayard Éditions, 2019) s'adresse directement aux enfants

à partir de 8 ans. C'est un support de prévention, mais aussi de discussion pour tous.

Pour les plus de 14 ans

« Stop aux violences sexuelles »

Dans **Phosphore**, on parle de sentiments, de relations, d'amour et de sexualité, à l'âge des découvertes et des premières fois. Cela amène parfois à parler de situations graves où il n'est plus question de découvertes et d'amour, mais d'agressions et de violences. Il est alors nécessaire de parler de ces violences sexuelles : car informer, c'est la première étape pour prévenir ces violences, les détecter, les dénoncer et les combattre. Ce livret regroupe aussi **les informations pour trouver de l'aide**, qu'on soit victime, qu'on connaisse une victime, ou qu'on s'inquiète pour un ou une amie.



Réalisés avec des médecins et des psychologues spécialisés – à télécharger gratuitement –, les livrets ont reçu **le soutien du Défenseur des droits** et Bayard Jeunesse a reçu **le Grand Prix de la responsabilité des médias** en juin 2023 et **le Prix Impact** du Grand Prix des Médias organisé par CB News en septembre 2023.

Pour en savoir plus

<https://www.bayard-jeunesse.com/infos/actualites/violences-sexuelles-comment-protéger-enfants-et-adolescents/>

Consolider et déployer notre politique d'abonnements solidaires

À travers ces actions, nous souhaitons donner accès à la culture, la lecture et l'information à des publics dits « empêchés » : un engagement historique pour certains titres de Bayard, comme *Prions en Église*, *Le Pèlerin* ou *La Croix*, qu'il s'agit aujourd'hui de consolider et d'élargir au public de Bayard Jeunesse.



« Voilà plusieurs mois que la maison d'arrêt de Saint-Malo reçoit une quinzaine de Prions en Église gratuits destinés aux personnes détenues. Ces livrets sont attendus chaque fin de mois et réclamés pour plusieurs raisons : ils permettent de prier pendant la semaine ; ils permettent évidemment de suivre l'Eucharistie mensuelle ou les lectures des célébrations dominicales sans prêtre ; ils permettent aussi à certains de faire la lecture à voix haute, même parmi ceux, nombreux, qui ne savent pas bien lire ; ils permettent encore à une minorité qui ne sait pas lire d'apprendre à lire. (...) Autrement dit, Prions en Église est devenu un compagnon indispensable dans notre cour des miracles. Au nom de tous les frères détenus, je vous remercie infiniment pour ce don. »

RAMON PÉREZ, AUMÔNIER TITULAIRE DE LA PRISON DE SAINT-MALO

L'ABONNEMENT SOLIDAIRE, UNE INITIATIVE DE LONGUE DATE RENDUE POSSIBLE PAR LA GÉNÉROSITÉ DE NOS LECTEURS-CLIENTS

La mission de *Prions en Église* est de rendre accessible, vivante et actuelle la parole de Dieu et les chemins de la prière au plus grand nombre. *Prions en Église* est à ce titre bien plus qu'une simple revue pour la prière personnelle. Elle offre à près de 500 000 lecteurs la possibilité de méditer et d'accueillir la parole de Dieu chaque jour en étant reliés à une vaste communauté d'Église.

Cette communauté de lecteurs est attachée à la vie – et à la vitalité – de l'Église. Elle fait acte de profonde générosité en exprimant sa solidarité envers les personnes défavorisées, et sa communion à la mission de *Prions en Église*, par des dons, qui alimentent le Fonds de solidarité Prions en Église. Dans ces conditions, le Fonds de solidarité Prions en Église a pour objectif premier de permettre à des personnes démunies ou en situation de précarité, ainsi qu'à des organismes d'Église, de bénéficier d'abonnements-solidarité, gracieusement ou à prix modique. À ce titre, les bénéficiaires éligibles au Fonds de solidarité peuvent être des personnes en situation de précarité financière ou au chômage ; les aumôneries d'hôpitaux, de prison ou étudiantes aux budgets limités ; des missionnaires à l'étranger ou des jeunes.

Entre le 1^{er} juillet 2023 et le 30 juin 2024, ce sont près de **3 000 abonnements solidaires** qui ont été mis en place.



Grâce aux dons de ses lecteurs, **le Fonds de solidarité Prions en Église permet également aux personnes aveugles et malvoyantes de recevoir le mensuel en braille**, retranscrit par l'association APIDV (Accompagner promouvoir et intégrer les déficients visuels).

De la même manière, l'hebdomadaire *Le Pèlerin* et le quotidien *La Croix* proposent, grâce à la générosité de leurs lecteurs, des abonnements solidaires à des publics « empêchés » **d'accès à la culture ou l'information : 280 pour *Le Pèlerin* et plus de 1000 abonnements papier et numérique à *La Croix*** pour des jeunes, des personnes à faibles ressources, des missionnaires, des religieuses ou religieux à la retraite, des aumôneries de maison d'arrêt... qui n'ont pas la capacité de financer un abonnement.

ABONNEMENTS SOLIDAIRES : TRANSFORMER L'ESSAI SUR LE PUBLIC JEUNESSE ; ENCOURAGER LA LECTURE POUR RÉDUIRE LES INÉGALITÉS

À Bayard Jeunesse, nous croyons que les histoires qu'on lit petit nous accompagnent toute la vie ; qu'elles donnent des clés pour mieux se connaître, mieux comprendre les autres et découvrir le monde ; qu'elles révèlent des talents, des rêves et des désirs et aident les enfants à grandir en confiance. D'un point de vue éducatif, la lecture joue un rôle majeur dans l'acquisition du langage et l'apprentissage scolaire. Mais d'une famille à l'autre, l'accès à la lecture est marqué par de fortes inégalités. Ainsi, nous souhaitons **élargir l'accès à nos publications à des enfants dont les familles ne pourraient s'offrir un abonnement à nos publications.**

*Un mécanisme d'abonnement solidaire a été mis en place, rendu possible par **une contribution de Bayard Jeunesse et la générosité de nos publics**, qui pourront choisir, à partir de novembre 2024, de soutenir la mise en place d'abonnements solidaires à destination d'enfants accompagnés par les associations soutenues par le Fonds Bayard.*

Dans une même dynamique, les publications de Bayard Jeunesse proposent à leurs lecteurs, chaque année **au moment de Noël**, de participer à une action de solidarité en partenariat avec **des associations de solidarité (La Croix-Rouge en 2022, Emmaüs en 2023).**

1 jeune Français sur 10 est en « difficulté de lecture » et parmi eux, certains ne sont pas loin de l'illettrisme, selon le ministère de l'Éducation nationale.



Favoriser et accompagner le « bien vieillir »

Le média *Notre Temps* porte, depuis 1968, le souci d'accompagner ses lecteurs dans les grandes transitions de vie à partir de 50 ans, avec une volonté de proximité, d'accompagner les fragilités, les changements culturels, de tisser des liens, d'informer, de mettre l'accent sur le positif et le généreux. Cet engagement vise à renforcer le soutien apporté à cette génération en inventant de nouveaux services et en tissant de nouveaux liens avec des entreprises ou des acteurs de l'intérêt général.

À travers ces actions, nous souhaitons lutter contre l'isolement des seniors et améliorer leurs conditions de vie ; contribuer à changer les comportements et les regards sur la vieillesse ; encourager le lien inter-générationnel ; accompagner les seniors dans leurs étapes de vie (fin de carrière, retraite, aide, habitat, fin de vie, etc.).



« **VIVONS VIEUX, VIVONS HEUREUX** » :
UN PROGRAMME DU FONDS BAYARD, DU MAGAZINE NOTRE TEMPS ET DE L'ASSOCIATION MAKESENSE

Près de **15 % des Français auront plus de 75 ans en 2040**. Cette évolution démographique amène un profond changement de nos modes de vie et de construction du lien social. **Les défis du « bien vieillir » sont nombreux** et souvent plus exacerbés encore pour les seniors précaires : manque d'anticipation et de préparation de leur avenir ; méconnaissance des solutions existantes, voire défiance ; difficultés à les identifier, à se repérer.

Pour répondre à ces enjeux, une coalition d'acteurs engagés a été créée autour du magazine *Notre*

Temps (diffusé à 490 000 exemplaires pour une audience de plus de 2,2 millions de lecteurs) et de l'association **Makesense**, portée le Fonds Bayard-Agir pour une société du lien, afin de proposer des solutions innovantes aux seniors, dans différents domaines de la vie quotidienne.

Makesense est une organisation internationale qui accompagne des citoyens engagés, des entrepreneurs passionnés et des organisations visionnaires pour résoudre ensemble les défis du XXI^e siècle. Makesense est un expert reconnu depuis 8 ans sur les sujets de santé et bien vieillir.

Entre 2020 et 2030, le nombre des Français âgés de 75 à 84 ans va augmenter de 50 %, passant de **4,1 millions à 6,1 millions** (Haut-commissariat au plan).



LES HÉROS

Notre temps

Le Prix des Héros Notre Temps

Chaque année, depuis 2011, le magazine *Notre Temps* met à l'honneur **les bénévoles qui, partout en France, tissent du lien social**, prennent soin des plus fragiles, transmettent un savoir, partagent leur expérience, consolident les relations entre les générations, développent des actions de solidarité... Au fil des éditions, une soixantaine de ces héros du quotidien ont été distingués. Autant de personnalités inspirantes qui font bouger les lignes par leur enthousiasme et leur générosité. Rappelons-le : près de deux tiers des présidents d'associations ont plus de 56 ans !

En 2024, l'événement, qui se tient désormais au Salon des seniors, prend une nouvelle ampleur et accroît son impact social. Au-delà des récompenses remises aux associations sélectionnées, ***Notre Temps*, en collaboration avec Makesense et le Fonds de dotation Bayard-Agir pour une société du lien, met en lumière une vingtaine d'entreprises sociales et solidaires** et organise des rencontres entre entrepreneurs et financeurs, tables rondes, remise de prix... à Paris et en région, pour accroître la visibilité et la portée des initiatives.

Le logement est un enjeu prioritaire, avec la recherche d'abord d'un maintien facilité à domicile, puis celle de nouveaux types d'habitats, qui permettent à la fois l'autonomie personnelle, le maintien du lien social et la sécurité dans la vie de tous les jours. En 2023, cette coalition a structuré une communauté d'acteurs du logement et du lien, en les rassemblant notamment lors d'un atelier dédié à l'échange de connaissances et de bonnes pratiques. Des liens pérennes ont été créés entre eux. Le Fonds et ses partenaires ont également identifié et analysé une dizaine d'innovations sociales recréant du lien autour du logement des seniors, afin de les inclure dans cette communauté d'acteurs.

Début 2024, lors de la cérémonie de remise des prix des Héros du magazine *Notre Temps*, la coalition a remis **le prix de l'innovation sociale à Colette** (entreprise sociale qui favorise le logement intergénérationnel) et animé une table ronde au Salon des seniors afin de **populariser les innovations autour du logement intergénérationnel et/ou solidaire auprès des seniors**.

La coalition a construit en 2024, un programme « **Vivons vieux, vivons heureux** » qui sera déployé à partir d'octobre 2024 à l'échelle des territoires. Le but étant de structurer des journées de mobilisation collective et intergénérationnelle dans 4 régions (Caen, Bordeaux, Marseille, Paris).



LE CLUB LANDOY ENGAGE LES ENTREPRISES SUR LA PLACE DES PLUS DE 50 ANS AU SEIN DE LEUR ORGANISATION

64 % des Français actifs estiment que c'est un inconvénient, à compétences égales, d'être âgé de plus de 50 ans pour être embauché, selon une étude réalisée par l'Ifop pour le Baromètre du Club Landoy (groupe Bayard), édition 2024.

En France, le vieillissement de la population et le recul de l'âge de départ à la retraite invitent les entreprises à s'investir davantage pour la place des collaboratrices et collaborateurs de plus de 50 ans au sein de leur organisation. Comment maintenir leur employabilité tout au long de leur carrière ? Comment favoriser une culture d'entreprise intergénérationnelle et lutter contre les stéréotypes liés à l'âge ? Quels dispositifs pour la formation tout au long de la vie, la santé, le bien-être au travail ?

Pour relever ces défis, **le Club Landoy**, une initiative du groupe Bayard – **collectif d'entreprises**

pionnières et engagées qui agissent pour faire de la transition démographique un catalyseur d'innovation sociale et bâtir un pacte social économiquement soutenable et socialement durable – et le groupe **L'Oréal** sont à l'initiative du **premier Acte d'engagement interentreprises sur la place des plus de 50 ans en entreprise en France**. Né en 2022, le collectif compte aujourd'hui 136 entreprises et structures mobilisées pour mettre en commun leurs bonnes pratiques et créer des synergies positives en faveur de l'emploi des 50 ans et plus.

En signant la Charte, les entreprises se mobilisent en faveur de **10 engagements clés** autour du recrutement, de la formation, du maintien dans l'emploi, de l'accompagnement des évolutions de carrière, de la santé et du bien-être au travail, de l'aide, du départ à la retraite ou encore de la sensibilisation aux stéréotypes liés à l'âge, condition essentielle du nouveau regard qu'il est nécessaire de porter sur les « seniors ».

Les engagements des signataires, qui vont des TPE aux multinationales, en passant par le secteur public, des associations, des organismes de formation, des médias, des start-up, des scale-up..., bénéficieront à plus de 2 millions d'actifs au total, en France comme à l'international. Le succès de cette initiative interentreprises et multi-acteurs reflète la prise de conscience grandissante des acteurs économiques de **l'enjeu que représente l'employabilité de l'ensemble de leurs collaboratrices et collaborateurs, quel que soit leur âge**.

club
LANDOY

En savoir plus
www.clublandoy.com/la-charte-50/

Historique des signatures

Mars 2022 : signature de 32 entreprises au ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, sous le haut patronage d'Olivia Grégoire, alors secrétaire d'État chargée de l'Économie sociale, solidaire et responsable.

Juin 2023 : signature de 15 nouvelles entreprises au ministère du Travail, sous le haut patronage d'Olivier Dussopt, alors ministre du Travail, du Plein-emploi et de l'Insertion, portant le nombre de signataires à 47.

Mai 2024 : signature de 89 nouvelles entreprises et structures au ministère du Travail, sous le haut patronage de Catherine Vautrin, ministre du Travail, de la Santé et des Solidarités, portant le nombre de signataires à 136.

ALPHONSE : À 55 ANS LE MONDE S'OUVRE À NOUS...

Alors que 750 000 personnes partent à la retraite chaque année, cette transition de vie est peu anticipée (68 % des salariés proches de la retraite se disent très mal informés selon un Sondage Odoxa « Les Français et la retraite », septembre 2021) et crée un stress important chez les personnes concernées. La mission de Bayard est d'accompagner ses publics à chaque étape de leur vie, de l'enfance au grand âge. Le média **Notre Temps** a été fondé en 1968 pour donner la capacité à chaque personne de **vivre le passage à la retraite comme un moment d'émancipation, de réinvention de soi, de sa relation aux autres et au monde**.

En écho à ces engagements et pour prolonger sa mission, Bayard acquiert, en avril 2023, la start-up **Alphonse** et développe, autour du média **Notre Temps**, son offre sur la fin de carrière et la préparation à la retraite. Les valeurs sociales d'Alphonse viennent enrichir la relation que Bayard tisse avec ses publics : agir avec responsabilité, entretenir la convivialité, cultiver un esprit entrepreneurial et innovant, dans le respect de forts engagements environnementaux. Ensemble, la jeune pousse et le groupe centenaire affichent l'ambition d'être le plus utile possible aux personnes de plus de 55 ans et entendent porter la voix de cette génération souvent écartée dans les entreprises et oubliée dans les débats publics.

Depuis sa création en 2016, Alphonse milite pour que **préparer sa fin de carrière devienne la norme et non plus l'exception**, grâce à des parcours d'accompagnement alliant numérique et humain, coconstruits depuis 3 ans avec leurs bénéficiaires. Avec ses parcours, Alphonse permet à son public de dessiner un réel projet de fin de carrière et préparer une retraite épanouie. Forte d'une croissance dynamique ces deux dernières années, la société Alphonse accélère son développement en adossant à ses parcours de formation une plateforme SaaS (software as a service).

L'objectif pour 2026 ?

Accompagner sur la durée 150 000 personnes pendant les dernières années de leur vie professionnelle et préparer leur retraite, avec une expérience utilisateur simple et autonome.

Alphonse

En savoir plus
lestalentsdalphonse.com

CONVERSER AVEC TOUS ET DONNER LA PAROLE À CHACUN

Déployer une politique ambitieuse en faveur de l'inclusion et de la diversité au sein de Bayard

Les valeurs d'hospitalité, d'accueil, d'altérité sont profondément ancrées dans le projet éditorial de l'entreprise. Dans cette perspective, Bayard conduit de nombreuses actions depuis un grand nombre d'années : création d'une mission Handicap & Travail, accord d'entreprise pour l'égalité entre les hommes et les femmes, etc. L'enjeu de cet engagement est de structurer une politique ambitieuse, en étudiant avec profondeur ce qu'elle recouvre en matière de politique sociale et en proposant un plan d'actions échelonné dans le temps.

À travers ces actions nouvelles, nous souhaitons créer les conditions pour que chacun se sente accueilli dans l'entreprise ; développer l'égalité des chances professionnelle et élargir l'accès à nos offres culturelles nourries de la diversité des collaborateurs et contributeurs.

“ Aimer un étranger
comme soi-même implique
comme contrepartie :
s'aimer soi-même
comme un étranger. »

**SIMONE WEIL,
LA PESANTEUR ET LA GRÂCE
(PLON, 1947)**

DÉFINIR LES CONTOURS D'UNE POLITIQUE D'INCLUSION

Cette citation de la philosophe Simone Weil, tirée d'un recueil de pensées et de réflexions intimes paru quatre ans après sa mort, est inscrite au « fronton » de Bayard, dans le hall d'entrée du siège social du Groupe, à Montrouge. Elle accueille chaque personne qui franchit la porte tambour de notre maison et exprime une certaine idée de l'accueil et de l'altérité.


Raconter le monde avec justesse, accompagner le débat public et décrypter les grands enjeux sociétaux, mais aussi provoquer les questionnements et encourager le passage à l'action impliquent que celles et ceux qui contribuent au projet Bayard, salariés, auteurs, journalistes pigistes ou artistes, soient **représentatifs de la société dans toute sa diversité**. Pour accomplir pleinement sa mission d'éducation et d'information, contribuer à une société du lien et de dialogue, Bayard doit rassembler la plus grande richesse de profils et de points de vue possible et **donner une chance à tous** de le rejoindre, de contribuer et de construire son projet.



Pour cela, Bayard a décidé de **construire et déployer une politique ambitieuse en faveur de la diversité et de l'inclusion**, passer de l'intention à l'action structurante. Cette ambition s'inscrit dans le plan d'actions que le Groupe a défini pour répondre aux objectifs sociaux et environnementaux qu'il s'est fixés en sa qualité de société à mission.

Dans cette optique, Bayard a choisi de confier à un groupe d'étudiants de **l'Impact Studio** de Science Po la charge de nous aider à définir les contours d'une stratégie de recrutement et d'inclusion solide et opérante visant à :

- **Favoriser la diversité** au sein du réseau de contributeurs et collaborateurs au projet Bayard.
- Créer les conditions pour que chacun d'entre eux se sente **accueilli et respecté inconditionnellement**, quelle que soit son identité ou sa culture, et que la diversité de ces dernières soit appréciée et considérée comme bénéfique pour l'entreprise ; promouvoir l'égalité professionnelle.
- Ces mesures permettant, par effet rebond, d'**élargir l'accès** aux offres du Groupe nourries de la diversité de ses collaborateurs et contributeurs.



L'Impact Studio est, au cœur de l'École du management et de l'Impact de Sciences Po (Paris), un lieu de réflexion, de formation et d'action qui rassemble étudiants, entreprises et acteurs de la société civile. Ensemble, ils imaginent, conçoivent et expérimentent des solutions innovantes face aux grands enjeux sociaux, environnementaux et de gouvernance.

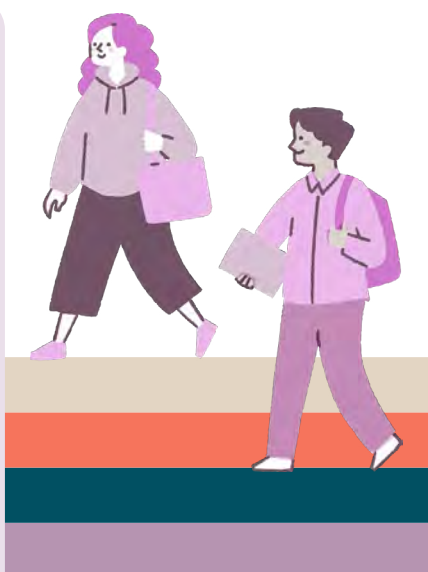
À partir de juin 2025, la direction des Ressources humaines et la direction RSE construiront conjointement, à partir notamment des travaux des étudiants, **une politique qui sera déployée à la rentrée 2025**. Parallèlement, le Groupe poursuit ses actions d'inclusion notamment à travers ses partenariats avec **Viens voir mon Taf** ou le réseau RH de **La Chance, pour la diversité dans les médias**, qu'il vient d'intégrer.

EXPÉRIMENTER : OUVRIR LES PORTES DE BAYARD AUX COLLÉGIENS ET COLLÉGIENNES DE L'ÉDUCATION PRIORITAIRE

Grand moment dans la vie des collégiens et des collégiennes, le stage de 3^e est l'occasion de découvrir le monde du travail et les codes de l'entreprise. Pourtant, il s'assimile hélas trop souvent à un parcours du combattant pour les élèves en quête d'une entreprise accueillante au cours d'une semaine où la concurrence est forte. D'où l'obligation, pour beaucoup, de se rabattre sur l'entreprise où travaille un parent ou un membre de sa famille, sans souci au fond que l'expérience l'intéresse vraiment. Au moins, l'obligation de stage est respectée, l'accès au monde de l'entreprise possible. Mais qu'en est-il des **66 % d'élèves du Réseau d'éducation prioritaire qui ont des parents ouvriers ou inactifs***, ne bénéficiant pas de ce fait de réseau professionnel qui pourrait les aider à aller vers le monde de l'entreprise et ouvrir leurs horizons professionnels ? Ces inégalités sont renforcées par des mécanismes d'autocensure, de peur et de méconnaissance.

Bayard ne fait pas exception, dans leur majorité, les centaines de stagiaires de 3^e et de Seconde accueillis chaque année obtiennent leur stage grâce à leurs

réseaux familiaux ou amicaux, Dans l'optique de développer **l'égalité des chances professionnelle** et participer à **la lutte contre le déterminisme social**, Bayard a choisi l'association **Viens voir mon taf** pour accueillir quatre stagiaires issus des quartiers prioritaires de la ville en décembre 2023. Première expérimentation réussie, l'opération sera renouvelée et élargie l'an prochain.



Viens voir mon taf, créé en 2005, relie collégiens de 3^e et professionnels pour favoriser l'accès à un stage de qualité, en lien avec leurs souhaits d'orientation, et impactant à long terme. Viens voir mon taf accompagne et prépare les collégiens avant le stage afin de renforcer leurs compétences et la maîtrise des codes de l'entreprise. Leurs objectifs : renforcer les compétences numériques des élèves ; leur permettre de construire un premier réseau professionnel ; proposer aux professionnels une expérience d'engagement enrichissante, sur leur lieu de travail ; créer des vocations dès le collège.

Dans le cadre du dispositif « Mon stage de Seconde » mis en place par le ministère de l'Éducation nationale, Bayard s'est engagé à accueillir des élèves en classe de Seconde pour leur permettre de découvrir des secteurs d'activité et rencontrer des professionnels en immersion.

* Source ministère de l'Éducation nationale dans le rapport *Viens voir mon taf* 2023.



© Site Le Grand Bain

Mener des actions d'éducation populaire à travers nos offres éditoriales ou de service

La rencontre régulière avec les publics pour comprendre les usages et les attentes fait de tout temps partie de la mission des équipes éditoriales. Bayard se fixe l'engagement de donner les moyens d'approfondir encore les besoins culturels des publics, notamment les plus éloignés. L'enjeu est de permettre à chaque lecteur, quelle que soit son origine, sa position sociale, d'accéder à la lecture. Ainsi, à travers ces actions, Bayard souhaite inventer des nouveaux formats de médiation pour des publics nouveaux et favoriser la contribution des publics aux projets et offres de Bayard.

“

On va découvrir des trucs, on va partager des choses pendant le pique-nique, on va jouer ensemble et découvrir leur quartier... »

MOHAMED, ÉLÈVE DE L'ÉCOLE HOZIER DE MARSEILLE, AU MICRO DE SALUT L'INFO EN JUIN 2024

ASTRAPI SAUTE DANS LE GRAND BAIN AVEC LES PETITS MARSEILLAIS

Grâce au soutien du Fonds Bayard-Agir pour une société du lien, la rédaction du magazine *Astrapi* (7-10 ans) a tissé des liens étroits avec l'association *la Fabrique du Nous* depuis 2023, via son projet *École du Nous*. L'équipe de rédaction s'est notamment jetée avec enthousiasme dans *Le Grand Bain*, un dispositif porté par Citizen Corps, qui vise à **favoriser la mixité sous toutes ses formes entre les petits Marseillais**, en proposant un jumelage entre des classes de primaires aux réalités sociales très différentes, dans le but de créer entre les élèves une relation au long cours à travers un projet commun et des expériences fédératrices. Les équipes artistiques de la rédaction ont animé **des ateliers de typographie** : les enfants des différentes écoles y ont appris ensemble à « dessiner » leurs prénoms. Ces prénoms de toutes origines ont ensuite pris place sur une grande fresque que les familles des différents quartiers sont venues admirer ensemble. Les équipes de rédaction d'*Astrapi* et du podcast *Salut l'info* ont de leur côté animé **un atelier autour des médias** : elles ont appris aux enfants à s'interviewer mutuellement. Et un reportage sur le projet *Le Grand Bain* a ensuite été diffusé dans *Salut l'info* (épisode du 21 juin 2024).

Les projets communs vont se poursuivre dans les mois et les années à venir avec d'autres ateliers, de nouvelles rencontres, de nouveaux regards, « qui enrichissent notre pratique et nos contenus » comme en témoigne Marion Joseph, rédactrice en chef d'*Astrapi* qui conclut : « Pour l'équipe, prendre part à ces projets porteurs de lien social nourrit un besoin de sens et fait très concrètement écho à notre appartenance à une entreprise à mission. »

En 2025, de nouveaux ateliers d'écriture ou journalistiques animés par les rédactions de Bayard seront mis en place, notamment avec l'association *Vrac*, autour de la cuisine et de l'alimentation. L'association *Vrac* défend l'accès à **une alimentation durable et de qualité pour toutes et tous**, quels que soient les moyens financiers ou la localisation géographique des personnes.

La Fabrique du Nous, lancée en 2020, à Marseille, vise à recréer du lien social, du « nous » entre gens différents, dans une société fracturée et polarisée, figée dans de fortes inégalités. Elle imagine et fabrique des « prototypes », aux côtés d'opérateurs qualifiés, à même de les déployer ensuite à plus grande échelle (« industrialisation »). **L'École du nous**, à Marseille, est une initiative de la Fabrique du Nous lancée en 2021, qui vise précisément à renforcer la cohésion sociale de la société à venir, en préparant davantage les nouvelles générations au « bien vivre ensemble » et, ce faisant, leur permet aussi de développer des compétences clés pour leur futur.

« **Salut l'info !** » est un podcast hebdomadaire créé par France Info et *Astrapi* pour les 7-11 ans. Un rendez-vous d'actu conçu pour les enfants qui aiment comprendre ce qui se passe en France et dans le monde. Chaque vendredi, les journalistes de France Info et d'*Astrapi* balaient l'actualité de la semaine, sans tabou et de manière ludique, pédagogique et informative.



Chaque été, des campings du sud de la France jusqu'au Grand-Bornand, les équipes de Bayard Jeunesse partent à la rencontre des enfants

Tout au long de l'année les équipes de Bayard Jeunesse sont présentes lors **de nombreux festivals et événements dans toute la France**: Festival du film d'animation d'Annecy, Festival BD de Bois-Colombes, Festival de la photo animalière de Montier-en-Der, Festival Mômes en Folie à Saumur, Festival de la BD d'Angoulême, le Salon du livre et de la presse jeunesse de Montreuil, etc. Mais l'été, c'est l'occasion rêvée de prendre le temps de partir à la rencontre des enfants, de **leur donner le goût de lire, dès le plus jeune âge**, de les ouvrir au plaisir de la narration, de l'imaginaire et du langage, à travers des ateliers pour jouer avec les mots, dessiner, lire, écouter des histoires... ou des spectacles conçus par les équipes de Bayard Jeunesse. Des moments de pause et d'émerveillement !

En 2017, pour fêter ses 40 ans, **J'aime Lire** a décidé de partir à la rencontre de ses lecteurs durant l'été à travers **une tournée en bus**, partie du Parc d'attractions littéraires de Pantin à l'occasion de « Partir en livre » (la grande fête du livre pour la jeunesse) vers les campings du Var, du Vaucluse, des Bouches-du-Rhône et de l'Hérault. Depuis, hors pandémie, le bus reprend la route un été sur deux, à la rencontre des enfants sur leur lieu de vacances.

En 2018, c'était au tour du magazine **Astrapi** de fêter ses 40 ans et c'est au festival **Au bonheur des mômes** (Grand-Bornand) que la rédaction a pris ses quartiers d'été. Depuis, hors pandémie, les rédactions de **Pomme d'Api**, **Youpi**, **Images Doc...** se sont succédé pour animer le village Bayard Jeunesse à la Clairière : des ateliers pour créer, s'amuser, réfléchir, des lectures, des expériences scientifiques étonnantes et des spectacles émouvants ou parfaitement farfelus, comme celui de l'incroyable Machine à questions ou de Marguerite, la vache poète-poète du magazine **Astrapi**.

*Le festival **Au bonheur des mômes** est né en 1992 de la rencontre entre le Théâtre de la Toupine et le village du Grand-Bornand. Forts de leurs expériences respectives en matière d'organisation et de spectacle vivant, ils imposent dès le départ les exigences qui permettront au festival de devenir une référence unique en Europe : « le festival d'Avignon des enfants », avec offre artistique de qualité et assumée, respect du public et proposition de nouveautés sans cesse renouvelées.*

Début 2025, le siège social de Bayard fait ses valises et quitte la ville de Montrouge pour celle de Malakoff. À l'occasion de cette nouvelle implantation, Bayard a souhaité engager de premières réflexions pour imaginer et coconstruire la ville de Malakoff.



2

**FACE AUX URGENCES
ENVIRONNEMENTALES,
SOCIALES ET SOCIÉTALES,
NOUS VOULONS FAIRE QUE
CHACUN DE NOS PROJETS
CONTRIBUE À L'ÉMERGENCE
D'UN FUTUR SOUHAITABLE
PARTAGÉ ET DONNE
LA CAPACITÉ D'AGIR.**

SE MOBILISER POUR L'ÉDUCATION AUX MÉDIAS, ENJEU ESSENTIEL DE DÉMOCRATIE, AUPRÈS DE TOUTES LES GÉNÉRATIONS

Face à la multiplication et l'accélération des flux d'information, au développement de l'intelligence artificielle et à l'amplification des fausses informations, la mission d'éducation aux médias que porte le Groupe depuis toujours devient cruciale. Bayard et Milan Jeunesse ont développé nombre de propositions qui les placent comme éditeurs incontournables et reconnus sur cet enjeu. Cet engagement vise à amplifier cette dynamique pour les enfants, en s'adressant aux familles et aux enseignants, mais aussi à l'élargir aux publics plus éloignés (habitants des quartiers prioritaires de la ville ; seniors éloignés de l'information et du numérique, etc.). Il vise aussi à fédérer les énergies pour amplifier l'impact et sensibiliser les pouvoirs publics à cet enjeu de bien commun.

**Consolider et tisser
de nouvelles alliances
et partenariats pour
déployer la diffusion
des ressources EMI
pour la jeunesse**



*L'éducation aux médias ne doit pas s'arrêter
aux portes des salles de classe. »*

**MARIE-ANNE DENIS, DIRECTRICE GÉNÉRALE DE MILAN PRESSE,
PRÉSIDENTE DE L'ASSOCIATION POUR L'ÉDUCATION AUX MÉDIAS (APEM)
DANS UNE TRIBUNE PARUE DANS LE JOURNAL LA CROIX DU 11 JUIN 2024**



BIEN S'INFORMER, ÇA S'APPREND !

Alors que se développe l'intelligence artificielle et que les fausses informations se propagent dangereusement, Bayard Jeunesse s'engage pour **aider les enfants à se forger un esprit critique**. De nombreuses ressources sont mises à leur disposition et à celle de leurs parents (articles, podcasts, webinaires, quiz...) ainsi qu'à celle des enseignants (mallettes pédagogiques, rendez-vous d'actualité). Un grand programme, « Bien s'informer, ça s'apprend ! » a été lancé en mars 2024, à l'occasion de la 35^e Semaine de la presse et des médias dans l'école. **Marion Joseph**, rédactrice en chef du magazine *Astrapi*, la présente ci-dessous.

Aujourd'hui, la question de la véracité de l'information prend un relief particulier : dans un contexte de développement de l'intelligence artificielle, de développement des fake news et surtout d'accélération de leur propagation, elle donne même le vertige.

À chaque âge son éducation aux médias
Feuilleter un magazine Bayard Jeunesse, c'est déjà s'éduquer à l'information : de 0 à 18 ans, de la page

« Dis, Pomme d'Api » aux dossiers d'actualité de Phosphore, tous nos magazines répondent aux questions de leurs lecteurs sur le monde qui les entoure. Pionnière et leader de la presse éducative en France, Bayard Jeunesse démontre par son existence même, ainsi que par le succès de ses magazines, de ses livres et de ses contenus numériques, l'importance de l'éducation aux médias auprès des enfants. Encore plus concrètement, Bayard Jeunesse est engagé dans l'éducation à l'info à travers « Salut l'info ! », podcast d'actualité à hauteur d'enfants, coproduit par le magazine Astrapi et la radio France Info. Et depuis mars 2024, l'utilisation de ce podcast en classe par les enseignants est facilitée grâce au « Quart d'heure d'actu », qui leur permet d'organiser très facilement un rituel d'éducation à l'info avec leurs élèves.

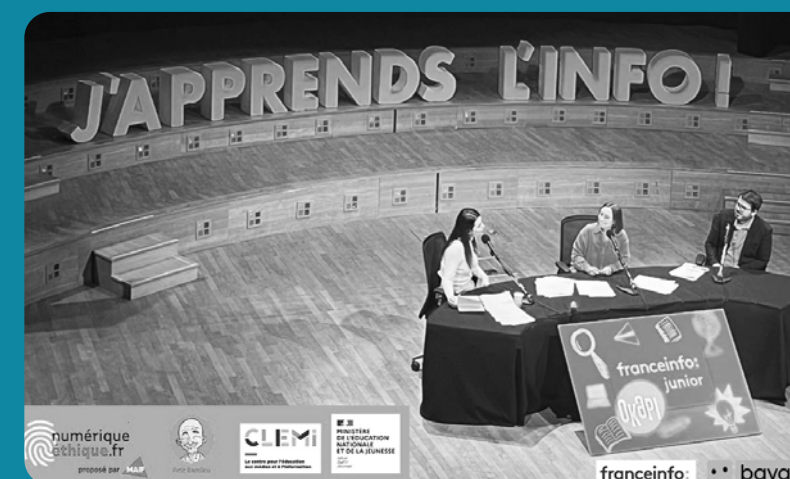
Comment sait-on ce qui est vrai ?

Lorsque les équipes de Bayard Jeunesse rencontrent les enfants, ils demandent non seulement « Pourquoi y a-t-il le jour et la nuit ? », mais aussi « Comment sait-on que la Terre est ronde ? » En nous attachant à leur expliquer non seulement la marche du monde – au sens large – mais aussi d'où vient ce que nous leur racontons à son propos, nous leur répondons. Car Bayard Jeunesse veut aider les enfants à forger leur esprit critique et à devenir des citoyens libres et éclairés. Protéger la démocratie implique aujourd'hui de fournir une boussole à nos enfants dans cette « jungle de l'info », Bayard Jeunesse le sait et s'engage dans ce combat.

Donner des réflexes

Qu'est-ce qui différencie une info d'une pub ou d'une rumeur ? Pourquoi faire confiance à la science et pourquoi les fake news menacent-elles le vivre-ensemble ? Nous cherchons à transmettre aux enfants quelques réflexes d'« hygiène intellectuelle ». Et ce,

autant que possible, par l'expérience : une photo vraie peut avoir l'air fausse et une fausse être vraie. Un enfant qui l'aura expérimenté s'en souviendra mieux ! C'est le sens du programme « J'apprends l'info », lancé par Astrapi, Okapi et France Info, en partenariat avec le Clemi (Centre pour l'éducation aux médias et à l'information), le ministère de l'Éducation nationale et la Maif.



Le coup d'envoi de cette opération « **J'apprends l'info !** » a eu lieu le jeudi 11 janvier 2024 au studio 104 de la Maison de la Radio et de la Musique. Pour ce lancement, ce sont **40 000 élèves** réunis ou connectés en streaming à travers la France (des grandes métropoles aux petites villes), mais aussi depuis la Belgique, les États-Unis, le Chili ou encore le Maroc et le Sénégal, qui étaient présents pour comprendre le pouvoir des images et apprendre à les décrypter. S'ensuit tout au long de l'année une offre de webinaires et d'outils pédagogiques à suivre en classe avec les élèves en streaming interactif et en replay.

Six webinaires annuels sont organisés autour de l'éducation aux médias pour les classes de l'élémentaire au collège (accessibles ensuite à tous en replay) : « Les superpouvoirs des images », « Dans la peau d'un journaliste », « Déjouer les fake news », etc. Ils font découvrir aux enfants ces notions fondamentales à travers des quiz, notamment, car Bayard Jeunesse croit toujours autant au pouvoir du jeu pour grandir !

Chaque année, à l'occasion de **la Semaine de la presse et des médias dans l'école**, organisée par le Centre pour l'éducation aux médias et à l'information (Clemi), les magazines de Bayard Jeunesse s'engagent dans le décodage de l'information et la lutte contre les fake news à travers des articles et des dossiers spéciaux à télécharger gratuitement sur le site de Bayard Jeunesse.

L'éducation aux médias par-delà les frontières

En juillet, le Groupe Bayard a fait l'acquisition de **News-O-Matic**, première plateforme éducative d'actualité quotidienne pour les 7-12 ans. À travers la publication de 5 infos par jour, adaptées à chaque âge et à chaque niveau de lecture, News-O-Matic aide les enfants et adolescents à devenir des citoyens du monde, à développer une pensée critique et indépendante. Cet outil pédagogique les invite à lire quotidiennement des informations et à devenir des lecteurs avertis qui sauront distinguer les vraies informations des fake news. Société, sciences, littérature, culture, arts, histoire, animaux, environnement, politique... l'actualité est passée au crible par une équipe de journalistes qui la retranscrit à hauteur d'enfant. Les articles proposés, véritables ressources éducatives, permettent de susciter sans cesse la curiosité des enfants tout en cultivant leur goût de la lecture.

PASS CULTURE SCOLAIRE : 3 OFFRES DE BAYARD JEUNESSE À DESTINATION DES ENSEIGNANTS POUR DÉCOUVRIR LES MÉDIAS AU COLLÈGE ET AU LYCÉE

Pour outiller les collégiens et les lycéens dans notre monde ultra-connecté, Bayard Jeunesse a conçu **trois ateliers d'éducation aux médias dans le cadre du Pass Culture scolaire**. Grâce à ce dispositif collectif, les enseignants peuvent désormais financer des activités d'éducation aux médias pour les élèves de la 6^e à la Terminale.

Guidés par les équipes des magazines *Okapi* et *Phosphore*, les élèves plongeront dans les coulisses d'une rédaction, ou réaliseront un podcast, tout en aiguisant leur esprit critique. Ils apprendront aussi bien l'importance du travail collectif d'une rédaction que la nécessaire vérification systématique d'une information, la question des sources..., autant de réflexes à acquérir pour faire face au flot de nouvelles qui déferlent sur leurs smartphones.

Ces trois ateliers sont à réserver sur la plateforme Adage de l'Éducation nationale :

- **Tout savoir sur la fabrication d'un magazine pour les 10-15 ans**
- **Réaliser le podcast « Ma vie d'ado au collège »**
- **Les coulisses de l'info avec Phosphore**

Dans le cadre du programme éducatif « J'apprends l'info ! », présenté plus haut, **France Info** et Bayard Jeunesse ont également développé le **Kit Pédago**, un outil pédagogique pour accompagner les enseignants dans l'exploitation en classe des contenus de chacun de nos webinaires. Ce programme éducatif complet se décline en plusieurs séances, qui prennent appui sur des séquences vidéo ou des

photos extraites des webinaires organisés tout au long de l'année. Le Kit Pédago permet d'approfondir le travail d'éducation à l'information avec les élèves et contribue ainsi à forger leur esprit critique. Des ressources sont proposées sous divers formats, aussi bien numériques que papier.



Construire de nouvelles offres à destination des publics adultes, seniors et empêchés

76 %

des Français suivent l'actualité avec grand intérêt

62 %

des Français ressentent de la fatigue ou du rejet par rapport à l'information

53 %

pensent que les journalistes ne sont pas indépendants des pressions de l'argent et du pouvoir

*Baromètre de la confiance dans les médias
La Croix-Verian-La Poste (2024)*



ÉLABORATION D'UNE PROPOSITION PORTÉE PAR BAYARD AU SEIN DES ÉTATS GÉNÉRAUX DE L'INFORMATION VISANT À STRUCTURER LE CHAMP DE L'ÉDUCATION À L'INFORMATION

La recrudescence des infox, la polarisation croissante du débat public, le niveau élevé de défiance du public à l'égard des médias et des réseaux sociaux, les risques qu'implique le comportement d'évitement de l'information observable dans de larges parts de la population, notamment le jeune public, rendent **indispensables le renforcement et la structuration de l'éducation aux médias et à l'information (EMI)** dans le pays.

Les États généraux de l'information ont été lancés le 3 octobre 2023 afin de poser les bases d'un modèle d'espace médiatique et numérique pour les générations à venir, en associant les professionnels, les chercheurs et les citoyens. Ces États généraux se sont déroulés entre octobre 2023 et juin 2024.

Les États généraux sont conduits par un comité de pilotage indépendant. Des groupes de travail thématiques assistent le comité de pilotage qui travaille à l'élaboration d'une liste de recommandations répondant aux enjeux de l'avenir de l'information. Les citoyennes et citoyens sont également associés à la démarche, d'abord par le biais d'une plateforme numérique ouverte à toutes et tous, puis par la tenue de journées délibératives visant à approfondir les recommandations.

Les cinq groupes de travail, chargés de faire des propositions, devaient répondre aux questions suivantes :

1. Comment transformer la jungle numérique en bien commun démocratique ?

2. Le journalisme au XXI^e siècle : comment assurer l'avenir du pluralisme et de la fiabilité de l'information ?

3. La mondialisation de l'information : comment protéger la souveraineté et la démocratie ?

4. Comment définir l'architecture de la régulation de l'espace informationnel et de ses acteurs et mettre celle-ci en œuvre ?

5. S'informer et débattre sans s'insulter : quels doivent être les rôles de la société et des individus pour assurer la résilience démocratique ? La présidence de ce dernier groupe a été confiée à Pascal Ruffenach, président, directeur général du Groupe Bayard.

« Les États généraux de l'information ont été lancés le 3 octobre 2023 afin de poser les bases d'un modèle d'espace médiatique et numérique pour les générations à venir. »

Outre les propositions portées par le groupe présidé par Pascal Ruffenach, Bayard a travaillé à des propositions pour une meilleure efficacité de l'effort collectif en matière d'éducation aux médias, dont voici ci-dessous les principales orientations. L'objectif: **renforcer ; structurer ; rendre accessible et mobiliser autour de l'éducation aux médias et à l'information.**

- **Renforcer l'éducation aux médias à l'école, au collège et au lycée:** reconnaître l'éducation aux médias comme un apprentissage essentiel et articuler le renforcement de la politique éducative EMI, pilotée aux différents niveaux de scolarité principalement par le Clemi, avec le programme « Le choc des savoirs » engagé par le gouvernement (apprentissage des compétences psychosociales, renforcement de la maîtrise du français).

- **Créer une délégation interministérielle à l'EMI,** structure légère de pilotage associant les ministères concernés (Culture, Jeunesse et Éducation nationale notamment) ayant pour missions d'identifier et encourager les initiatives décentralisées en soutenant leurs extensions géographiques ou démographiques, notamment les éditeurs et acteurs associatifs de confiance, en tenant compte de l'expérience de ces acteurs, de l'adaptation de leurs offres et de leur capacité à créer alliances ou partenariats les mieux adaptés.

- **Imaginer la création d'un point d'entrée numérique unique** pour des réponses aux questions des publics sur les enjeux d'EMI et l'accès aux ressources existantes en matière d'EMI.

- **Mobiliser largement** en faisant de l'EMI une grande cause nationale 2025, en y associant les



moyens de communication propres à la mobilisation du public.

Dans le plan d'ensemble de renforcement de l'EMI dans le pays, **une attention particulière devrait être apportée aux initiatives à mener auprès des publics éloignés de l'information, fragiles ou empêchés** (exemples: seniors, populations des quartiers prioritaires de la ville).

L'INFORMATION POUR SE RELIER AUX AUTRES ET AU MONDE

63 % des Français pensent que les proches sont plus fiables que les médias (*La Croix*, baromètre de la Confiance dans les médias, 2023). Les bulles informationnelles et les chambres d'écho accentuent la fragmentation de la société. L'usage et la circulation de l'information aujourd'hui ne permettent plus

de créer du lien et des échanges. Elles accentuent au contraire l'entre-soi et la polarisation des opinions au détriment du dialogue et de la compréhension de l'autre.

En 2024, les titres du pôle Grand public de Bayard (*Le Pèlerin* et *Notre Temps*) et le Fonds Bayard ont construit une alliance avec l'association de journalistes « **Lumières sur l'info** », l'**Association pour l'éducation aux médias** et la **Bibliothèque nationale de France**, afin de développer des actions autour de l'accès à l'information et de l'éducation aux médias des publics éloignés (personnes isolées et très vulnérables; seniors isolés et habitants des quartiers prioritaires – QPV). L'objectif: **recréer les conditions du dialogue et de l'écoute autour de l'information et redonner le pouvoir de choisir et d'agir.**



Ce programme contient deux phases :

1. Comprendre les raisons de la défiance de ces publics éloignés

En partenariat avec l'association **Voisin malin** et l'**APEM**, une étude a été menée auprès des publics éloignés de l'info, principalement les jeunes des quartiers prioritaires de la politique de la ville et les personnes âgées isolées, pour **comprendre les raisons de leur éloignement de l'information**. Les résultats seront disponibles à la rentrée 2024.

2. Développer des outils ludiques et pédagogiques pour les personnes éloignées de la presse et des médias, favoriser le lien intergénérationnel

Le programme pédagogique s'articule autour de **trois piliers** :

- **Éducation aux médias et aux images** : analyser et décrypter une information, vérifier sa fiabilité, passer à l'action soi-même pour comprendre comment se fabrique l'information, etc.
- **Formation à l'éducation aux médias** d'un réseau d'associations en lien avec les seniors et les familles et formation des professionnels de l'information.
- **Création de liens autour du « journalisme de solutions »** : traitement de l'information moins anxiogène ; dynamisation des liens (intergénérationnels et interculturels) ; diffusion de nouveaux modèles et de nouveaux récits.

Et propose **différentes modalités d'intervention** :

- **Des ateliers d'éducation aux médias, des expositions, un jeu intergénérationnel et des concours** à destination des citoyens et des professionnels (relais associatifs ou missions locales) dans les territoires, en s'appuyant sur un réseau d'association de terrain partenaires (Vrac, Écllosion, Fabrique du Nous, Voisin malin, etc.) pour aller au plus près des publics.
- **Un bus itinérant** proposant ces différents outils pédagogiques pour aller à la rencontre des publics.
- **Une boîte à outils numérique**, accessible sur les sites des acteurs et financeurs du projet ou de partenaires clés.

Le programme sera déployé fin 2024.

Lumières sur l'info rassemble des journalistes professionnels, issus de diverses rédactions comme TF1, M6, France Télévisions, BFMTV, Arte, l'AFP ou les Décodeurs. Reporters, documentaristes, correspondants à l'étranger ou rédacteurs en chef, le collectif s'engage à travers ses actions de sensibilisation à inciter les jeunes à la vigilance ; aiguïser leur sens critique ; donner l'envie de s'informer sans être manipulés ; donner des outils de réflexion et des moyens pratiques de vérification.

Voisin Malin agit depuis 2011 dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville. L'association repère, salarie et forme des habitants « messagers » dans ces quartiers : les Voisins malins. En porte-à-porte essentiellement, ils écoutent leurs voisins, les informent et les mobilisent sur les sujets, les projets, les services et les droits qui les concernent dans leur vie quotidienne, sur lesquels ils ne se mobilisent pas ou qu'ils n'utilisent pas par manque d'information, sentiment de « non-légitimité » ou méfiance envers les institutions. Pairs reconnus par les habitants, ils sont les relais des acteurs investis sur le quartier (associations, collectivités, bailleurs et entreprises), porteurs de l'information du dernier kilomètre, ceux qui manquent souvent pour atteindre les personnes concernées.

PORTER L'EXIGENCE DE L'IMPACT SOCIAL, SOCIÉTAL ET ENVIRONNEMENTAL JUSQUE DANS LE PROPRE FONCTIONNEMENT DU GROUPE

**Piloter la performance
de l'entreprise sur
la base de critères
d'évaluation multiples :
économique,
social, sociétal
et environnemental**

Orienté par son projet d'entreprise et ses lignes éditoriales engagées, Bayard a construit au fil des années une démarche

RSE structurante, en se dotant notamment d'outils de pilotage (matrice de matérialité, analyse de risques et bilan carbone de ses activités). Un premier bilan carbone de nos activités jeunesse en 2008 a posé les jalons d'un mouvement qui s'est amplifié dans le temps, concomitamment avec la prise de conscience de la société sur les enjeux écologiques que nous traversons. En 2021, la création d'une direction RSE a marqué la volonté du Groupe d'aller au-delà d'une action corrective ou normative, en incluant, au cœur de sa stratégie, au moment où se dessinent et se décident les projets, la prise en compte de leurs impacts sociaux et environnementaux.



INTÉGRATION DE LA RSE ET DE LA MISSION AU CŒUR DE LA STRATÉGIE, LEVIERS DE DÉVELOPPEMENT ET DE TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE



*Il faut faire de la RSE une Responsabilité
Systémique de l'Entreprise, au service d'une économie
régénérative et équitable. »*

**CÉCILE RENOUARD, ÉCONOMISTE ET PHILOSOPHE, COFONDATRICE
DU CAMPUS DE LA TRANSITION, PROFESSEURE AU CENTRE SÈVRES,
À L'ÉCOLE DES MINES DE PARIS, À SCIENCES PO ET À L'ESSEC
(EXTRAIT D'UNE INTERVIEW DANS LES ÉCHOS, NOVEMBRE 2022)**

La direction de la RSE porte et accompagne l'engagement social, environnemental et sociétal de Bayard. Elle pilote également le management opérationnel de la mission. Elle a la charge de concevoir et coordonner la politique RSE et la stratégie d'impact du Groupe liée à la mission, en lien avec l'ensemble des secteurs et de ses parties prenantes internes et externes ; d'élaborer les plans d'actions qui en découlent et de définir les objectifs à atteindre ainsi que les indicateurs clés dans le cadre d'un plan à moyen terme. Elle est rattachée à la direction générale, membre du comité de direction et du comité exécutif du Groupe, et elle anime un comité RSE ouvert à tous, tous les deux mois.

Cette orientation élargit le champ de responsabilité des managers et des équipes d'une manière générale et impose de structurer un socle RSE solide sur lequel peut s'appuyer le déploiement de la mission Bayard.

Ainsi, des grands chantiers prioritaires, moyen terme, calés sur les grandes orientations stratégiques du Groupe, ont été définis. Chacun de ces grands chantiers se décline en plan d'actions pour lesquelles des ressources financières et humaines sont mobilisées, et s'appuient sur une feuille de route opérationnelle calée sur l'exercice budgétaire.

Les chantiers sont principalement de deux ordres :

1. Les chantiers dits d'atténuation de notre impact environnemental et de renforcement de notre impact social :

- **Environnement** : Pilotage de la décarbonation de nos activités (réglementation et conformité ; mise à jour et suivi de notre bilan carbone ; impact biodiversité) ; etc.

- **Social** : Reformulation de l'ambition, des conditions et du cadre d'exercice du dialogue social et environnemental ; inclusion et diversité ; parité et égalité professionnelle ; etc.

S'outiller, mesurer pour arbitrer

À la suite de notre bilan carbone de 2018-2019, nous avons choisi de **construire un outil de mesure de notre empreinte carbone** afin d'éclairer nos choix de production en calculant les émissions de CO₂ liées aux différentes solutions d'approvisionnement ou de fabrication de nos titres de presse, depuis la production du papier jusqu'à la livraison des magazines (achat papier, localisation de la production, impression, etc.).

Cette calculette, développée par la direction de la fabrication avec l'aide du cabinet Ecograf, nous permet d'**arbitrer entre des choix d'économie et des choix de réduction de nos émissions de CO₂**. Parfois les écarts de prix sont faibles entre deux solutions identiques et le choix de la solution la moins émettrice de CO₂ est aisé à prendre. Les choses se compliquent quand une solution plus vertueuse est beaucoup plus coûteuse et nous met face à un choix difficile. Pour affronter ce type de dilemme, nous avons choisi de **dédier un budget d'investissement spécifique**, en posant un prix de 100 € pour une tonne de carbone émise, qui nous permet de financer le surcoût entraîné par les choix plus vertueux sur le plan écologique, mais plus coûteux sur le plan économique.

Cette calculette permet le calcul objectif des émissions CO₂ d'un scénario industriel de production papier presse. Nous sommes en train de construire le **même outil pour la production de nos livres**. Chantier complexe, chaque livre – hors collection – ayant des spécificités techniques qui lui sont propres (format, papier, complexité de fabrication : pop-up, livres à toucher, livres tissus, etc.). Objectif : finalisation de la calculette et déploiement de son utilisation début 2025.



2. Les chantiers dits d'adaptation, plus prospectifs, visent à adapter nos modèles et nos offres aux enjeux de la transition écologique et sociale (projets de recherche-action)

Enfin, la démarche s'appuie sur un **ambitieux programme de sensibilisation et de formation** à destination de l'ensemble du Groupe et sur une trajectoire de **réduction de nos émissions de CO₂ à horizon 2030 en lien avec les Accords de Paris (-55 %)**. Nous savons combien cet objectif sera difficile à atteindre et qu'il ne se concevra pas sans renoncement ni bifurcation importante.

Cependant, même si nous sommes mus par l'urgence d'agir et de faire notre part, n'oublions jamais que la diffusion de l'information et des récits, la circulation des idées et des imaginaires sont la pierre angulaire de toute société démocratique et qu'ils contribuent à changer le monde. Ainsi, nous devons concilier ces deux impératifs : **poursuivre la décarbonation de notre activité, la préservation des ressources et du vivant sans mettre en péril la création.**

Dans cette optique nous veillons à :

- **Peser chacune de nos décisions** à l'aune de ce double impératif, tout en acceptant nos dilemmes, en cherchant sans cesse des solutions, en inventant de nouvelles médiations.

- **Intégrer nos parties prenantes** (fournisseurs, partenaires, etc.) à chaque étape de nos réflexions pour imaginer avec eux les solutions nouvelles, possibles et constructives pour chacun.

- **Prendre en compte le point de vue de nos lecteurs-clients**, qui nous interpellent sur ces questions, nous pousse à aller plus loin et à tenir la cohérence de notre projet.

À l'image de l'encyclique du pape *Laudato si'*, à Bayard, nous défendons **une écologie intégrale** où dignité humaine, justice sociale et soin de la Terre sont indissociables, où les enjeux sociaux et sociétaux sont aussi importants que les enjeux environnementaux.

MISE EN PLACE D'UNE DÉMARCHÉ STRUCTURANTE VERS LA CSRD : ANTICIPATION ET ADAPTATION DE NOS MODÈLES ÉCONOMIQUES

“ La CSRD, c'est un booster d'attractivité pour les entreprises qui ont pris de l'avance par rapport aux autres. »
CAROLINE NEYRON, DIRECTRICE GÉNÉRALE DU MOUVEMENT IMPACT FRANCE
DANS LA CROIX, JANVIER 2024

L'arrivée de la CSRD* peut être prise comme un exercice de conformité réglementaire de plus, contraignant et fastidieux, ce qu'il est dans la forme nouvelle de reporting qu'elle impose à toutes les entreprises. Ou bien comme une formidable opportunité pour repenser, réorienter ses activités et redéfinir ses priorités stratégiques afin de pérenniser et développer ses activités conformément aux enjeux de la transition écologique et sociale. C'est cette seconde option que nous avons choisi d'explorer : anticiper plutôt que subir, se transformer pour demeurer et élargir notre impact sociétal.

Ainsi, alors que nous sommes tenus de produire **un reporting extra-financier conforme à la CSRD en 2026**, pour l'exercice courant du 1^{er} juillet 2025

au 30 juin 2026, un trio constitué de la direction des Ressources humaines, Financière et de la RSE (comité de pilotage), accompagné par le cabinet Ekodev, en lien étroit avec le comité exécutif et sous l'impulsion de la direction générale, s'est lancé dès le mois de janvier 2024 dans la démarche, convaincu que les dimensions multiples et la vision holistique la CSRD en font un outil clé d'adaptation et de transformation.

La démarche a débuté par **la formation des membres du comité de pilotage**, de la direction générale et du comité exécutif (mars 2024); elle s'est poursuivie par **un travail approfondi sur notre modèle d'affaires** actuel et à venir, puis, **l'identification des impacts positifs ou négatifs, potentiels ou réels de nos activités** sur toute la chaîne de valeur sur l'environnement, le climat et la société en général, ainsi que les risques et opportunités que ces impacts font peser sur nos activités (avril-mai 2024).

Après une première synthèse de ces impacts, risques et opportunités, une démarche de **consultation et de notation par nos parties prenantes** a été lancée au cours de l'été 2024, en vue de construire une analyse de double matérialité, mettant en évidence les impacts majeurs de l'environnement sur l'entreprise et de l'entreprise sur son environnement, ainsi que leur implication financière (rentrée 2024). Cette analyse confrontée à nos modèles actuels (décembre 2024) nous permettra non seulement de préparer les informations pertinentes à reporter dans un prochain rapport de durabilité, mais aussi et surtout de définir et de prioriser les politiques à mettre en œuvre pour répondre aux enjeux de transition et de lancer les chantiers de transformation et d'adaptation de l'entreprise.

* La CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) est une nouvelle directive publiée par l'Union européenne visant à encadrer le reporting extra-financier au niveau européen, c'est-à-dire la manière dont les entreprises rapportent leur prise en compte des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance.

Favoriser l'innovation sociale au sein de Bayard en cohérence avec la mission Bayard

À Bayard, nous défendons une politique sociale basée sur le collectif et l'équité. L'égalité professionnelle et la transparence, la coopération et la solidarité, le contrat managérial (exemplarité, confiance, responsabilité, délégation et subsidiarité) constituent le socle de notre pacte social. À travers ces actions, nous souhaitons tenir le cap là où nous avons acquis une certaine maturité qui nous singularise et poursuivre nos efforts là où il reste des progrès à accomplir, en lien notamment avec les évolutions de la société.

MISE EN PLACE D'UN OBSERVATOIRE DES CONDITIONS DE TRAVAIL, LABORATOIRE D'INNOVATIONS SOCIALES

Sous l'impulsion de la direction des Ressources humaines et des organisations syndicales, **un Observatoire des conditions de travail a été créé en 2024**. Il répond au souhait de créer un nouveau **lieu de dialogue, de réflexion et de propositions pour agir en faveur de l'amélioration des conditions et des relations au travail**. Il s'inscrit dans une dynamique d'innovation sociale continue, marqueur de la politique et du positionnement de Bayard sur ce sujet. L'Observatoire des conditions de travail fait partie intégrante du modèle de mission de Bayard. L'Observatoire des conditions de travail est une

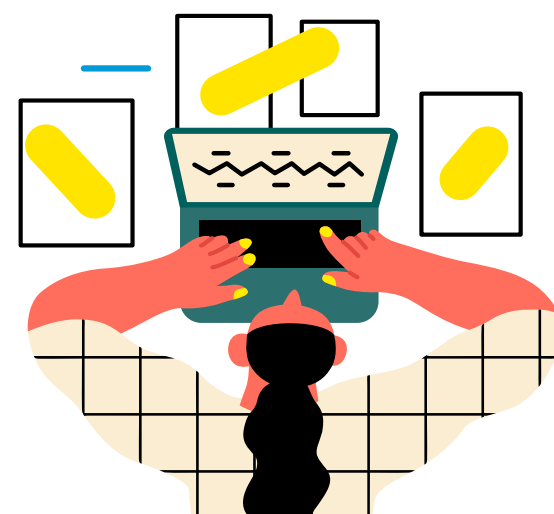
instance paritaire, pluridisciplinaire et représentative des métiers et des enjeux des différents secteurs de l'entreprise. Il associe salariés, managers, représentants du personnel, direction des Ressources humaines et de la RSE ainsi que des experts.

C'est un lieu de proposition. En ce sens, il ne se substitue ni aux instances de dialogue social et aux représentants du personnel dans l'exercice de leurs attributions, ni à la cellule RPS constituée. Il a vocation à intervenir en complémentarité de ces acteurs pour :

- **Instruire** des thématiques de travail selon les projets à mener en tentant d'influencer les situations de travail par l'exemplarité, la diffusion de « bonnes pratiques », l'expérimentation et l'élaboration de documents de référence, validés par l'ensemble des participants; en apportant des contributions pour nourrir les échanges au sein des instances représentatives du personnel.

- **Travailler sur l'amélioration continue de la qualité de vie au travail** en participant au renforcement des dispositifs de prévention des RPS aux côtés des acteurs de la prévention; en apportant une réflexion prospective d'innovation sociale.

En 2024, le groupe de travail a été formé aux risques psychosociaux en entreprise; s'est doté d'une charte et a démarré des travaux autour de deux thématiques: **le management hybride** (présentiel/distanciel) et **l'adaptation du travail aux temps de vie** (parentalité, longue maladie, senior, etc.).



CRÉATION DU FONDS DE DOTATION (ACCULTURATION À DE NOUVEAUX MODÈLES SOCIAUX ET ÉCONOMIQUES ET À DE NOUVELLES MÉDIATIONS)

Certaines actions que nous choisissons de mettre en œuvre dans le cadre de notre modèle de mission peuvent nécessiter des alliances ou des ressources dont nous ne disposons pas au sein de l'entreprise, et ce afin, notamment, de toucher des publics dits « empêchés ».

Dans cette perspective, nous avons choisi de créer un Fonds de dotation, un véhicule juridique nouveau, pour contribuer au déploiement de certains de nos engagements, prolonger et amplifier notre mission Bayard, élargir le potentiel d'impact de nos actions.

Avec un positionnement unique en France, **le Fonds Bayard-Agir pour une société du lien** s'appuie sur les valeurs et l'expertise de l'entreprise. Intégré dans l'écosystème de l'innovation sociale et de la philanthropie à impact, le Fonds Bayard intervient aux côtés de nombreux acteurs de l'économie sociale et solidaire, associations, think-tank, fonds et fondations, et participe aux travaux de différents réseaux. En rassemblant de nouveaux acteurs et de nouvelles ressources, les projets du Fonds favorisent l'acculturation des équipes de Bayard à de nouveaux modèles sociaux et économiques et à de nouvelles formes de médiations.

Pour en savoir plus :

<https://www.fonds-dotacion-bayard.com/>

Consolider et dynamiser la confiance dans notre relation avec nos clients-lecteurs

D'une manière générale, nous pensons que notre mission ne peut s'accomplir que dans la coopération et le dialogue avec l'ensemble de nos parties prenantes : lecteurs, salariés, contributeurs, partenaires de tous horizons et fournisseurs. Dans un même mouvement de cohérence entre les lignes éditoriales de nos offres et les choix industriels que nous posons, nous apportons la même attention sensible à nos opérations commerciales.

REPLACER LA PROPOSITION ÉDITORIALE AU CŒUR DE LA RELATION COMMERCIALE

Parce que chacun de nos clients est unique, nous choisissons de personnaliser le plus possible la relation que nous tissons avec lui. Nous souhaitons lui proposer une offre la plus large possible, mais aussi des contenus personnalisés. Nous portons une attention particulière à la pression commerciale en menant un important travail sur nos bases de données, afin de pouvoir diminuer le nombre de sollicitations et de simplifier les parcours de nos clients.

Nous avons également choisi de transformer certaines de nos opérations commerciales pour être en cohérence avec nos engagements. Ainsi, ces dernières

années, nous avons **drastiquement diminué les cadeaux-objets liés aux abonnements**, pour les remplacer par des cadeaux imprimés-rédactionnels (livres, hors-séries), ou tout simplement nous les avons supprimés. C'est un vrai changement pour nos abonnés et la plupart des réactions sont très positives. En revanche, pour certains de nos titres, la suppression des primes cadeaux à l'abonnement entraîne une trop forte baisse des abonnements et met donc en péril les équilibres économiques. Ainsi, pour ceux-là, les équipes marketing poursuivent la recherche de primes de substitution plus écologiques, ou éditoriales, pour élargir ce mouvement à l'ensemble de nos publics.

De la même manière, nous avons fortement **diminué le nombre d'objets promotionnels offerts avec les magazines chez les marchands de journaux** (plus-produits) ou nous les avons remplacés par **des objets écoconçus papier ou cartonnés** (jeux de cartes, memory, etc.) ou **moins polluants** (ex : crayons de couleur plutôt que feutres, etc.).

Au-delà de replacer la valeur de la proposition éditoriale au cœur de la relation avec les lecteurs-clients, la suppression ou l'écoconception des primes et plus-produits, doublée d'un important travail mené sur leur packaging (suppression du plastique et du suremballage) ont entraîné **une baisse significative de notre empreinte environnementale**.

Primes à l'abonnement

-78 %
d'émissions de gaz à effet de serre
entre 2018 et 2023.

Plus-produits (vente au numéro) :

-20 %
d'émissions de gaz à effet de serre
entre 2018 et 2023.

ALLER PLUS LOIN, NE LAISSER AUCUN CLIENT SUR « LE BORD DE LA ROUTE »

Dans un univers commercial qui se numérise, où l'intelligence artificielle et la culture de l'immédiateté s'imposent, il nous semble important de **renforcer la proximité et les liens de confiance que nous tissons avec nos clients**. Cet engagement nous a conduits à créer un groupe de travail pour objectiver plus finement et structurer notre politique de relation aux lecteurs et clients.

Créé en 2024, il réunit des responsables marketing, data, service clients et courrier des lecteurs. Sa mission : identifier les conditions et les actions à mettre en œuvre pour ne laisser aucun client sur le bord de la route et ce, quelles que soient son expérience et ses conditions d'accessibilité, de la prospection à la fidélisation.

Pour démarrer, le groupe de travail s'est fixé d'établir un état des lieux de l'existant sur l'ensemble de la chaîne de valeur à travers des entretiens menés auprès des équipes éditoriales ; marketing et commerciales ; de communication ; les équipes de ventes sur le terrain et le service Études et prospective de Bayard. Il établira parallèlement un bilan des indicateurs de satisfaction des clients existants.



© Laure Playoust

Acculturer et embarquer l'ensemble des collaborateurs du Groupe à la mission Bayard et aux enjeux de la transition sociale et écologique dans une perspective d'écologie intégrale

FOURNIR LES CLÉS DE
COMPRÉHENSION DES ENJEUX
ACTUELS ET FUTURS, PARTAGER
LES RESSOURCES POUR AGIR

« Soyons le changement que nous voulons voir pour le monde. » Cette phrase de Gandhi guide nos choix d'actions et la recherche de cohérence entre nos engagements éditoriaux et la façon dont nous travaillons. Pour faire évoluer les mentalités et donner les capacités d'agir à nos publics, nous devons nous-mêmes, salariés de Bayard, nous former aux enjeux de la transition sociale et écologique : déployer des connaissances et des compétences nouvelles ; comprendre pour agir et se transformer ; explorer les nouveaux usages et modèles ; réfléchir et penser l'avenir.

CONSTRUIRE ET DÉPLOYER DES PROGRAMMES DE SENSIBILISATION ET DE FORMATION DÉDIÉS

1. Une organisation apprenante qui mise sur l'intelligence collective et la transmission des savoirs pour comprendre et changer le monde qui vient

En 1990, **une Université interne au Groupe** a été créée. Il s'agit d'un lieu où s'échangent, s'enrichissent les expériences, les connaissances et les compétences accumulées au sein du Groupe. Un lieu pour transmettre mais aussi renouveler la culture de l'entreprise. **Un lieu tourné sur l'extérieur qui accueille chercheurs, écrivains, hommes et femmes politiques, artistes ou philosophes pour une réflexion et un savoir commun.** Un lieu pour comprendre, apprendre, échanger afin d'anticiper et inventer demain. Un lieu ouvert à tous les salariés, qui mise sur l'intelligence collective et la capacité de tous à coopérer, s'enrichir et grandir autour d'un projet partagé, au service de nos lecteurs.

L'Université propose tout au long de l'année des conférences, des groupes de travail et de recherche, des séminaires de réflexion et une journée annuelle dédiée exclusivement à ce type de rencontres, qui combinent échanges de savoirs internes et extérieurs. Ces propositions sont élaborées autour de grands sujets d'actualité, de thèmes en cohérence avec les réalités de l'entreprise ou les attentes et évolutions de nos publics et de la société.

Ces différentes propositions sont ouvertes à tous les salariés de Bayard, quel que soit leur métier ou leur statut (éditeurs, journalistes, commerciaux, fonctions support...) et organisées sur des horaires facilitant la participation de tous. Libre à chacun d'y participer selon ses centres d'intérêt et ses besoins.

Dans l'objectif de fournir les clés de compréhension des enjeux actuels et futurs en partageant les ressources pour agir, l'Université tient de toute évidence une place de choix.

Ainsi, entre janvier 2023 et juin 2024, l'Université a proposé des conférences, dont celles décrites ci-contre entrent plus particulièrement dans le champ de **la transition écologique et sociale**, et mis en place un groupe de travail spécifique, réunissant les journalistes et éditeurs de tous les pôles éditoriaux pour : comprendre les enjeux de transitions (climat, biodiversité, énergie, justice sociale) dans une perspective d'écologie intégrale ; appréhender et partager des méthodes de recherche (sources et experts) et de traitement de l'information adaptées à ces enjeux ; accompagner la création éditoriale et les nouvelles formes de narration sur ces enjeux.

Le groupe se réunit toutes les six semaines durant 1h 30 et accueille une séance sur deux des experts ou confrères, comme QuotaClimat, Vert Le Média, Destin commun, Etopia, Expertises climat, Le Moment, etc. pour partager leurs engagements et échanger avec le groupe. Il est un lieu privilégié de liberté pour échanger et enrichir les expériences et les compétences accumulées au sein du Groupe sur ces enjeux de transition.

En 2023 et 2024, quelques-unes des conférences proposées au sein de l'Université

- Et si la santé et l'éducation guidaient le monde ? *Éloi Laurent, économiste, professeur, chercheur à l'OFCE*
- Rencontre avec François Gemenne, *membre du Giec, chercheur et spécialiste des questions de migrations climatiques*
- L'art pour (r)éveiller les consciences, *Camille Étienne, militante pour la justice écologique et sociale*
- Réduire les inégalités sociales de santé, *Abdelaali El Badaoui, fondateur de Banlieues Santé*
- Agir, influencer et promouvoir un mode de consommation durable à l'écoute des enjeux environnementaux et sociétaux, *Laetitia Vasseur, fondatrice d'Halte à l'obsolescence programmée (HOP)*
- La démocratie et l'écologie seraient-elles incompatibles ? *Joëlle Zask, philosophe*
- Dérèglement climatique : quelles solutions pour le contenir ? *Yamina Saheb, économiste et ingénieure, membre du Giec*
- Les Sentinelles du climat, expédition zéro carbone, *Heïdi Sevestre, aventurière et glaciologue*
- Inflation, sobriété, transition énergétique : comment les Français en parlent-ils ? *Laurence de Nervaux, Destin Commun*
- Rendre visible les invisibles : les nouvelles technologies au service du vivant, *Benjamin Allegrini, naturaliste, entrepreneur*
- Reconnaître des droits à la nature, *Marine Calmet, juriste en droit de l'environnement*
- Ralentir ou périr, vers une économie de la post-croissance ? *Timothée Parrique, chercheur en économie écologique*
- Face à la crise écologique, construire de nouveaux modèles économiques pour pérenniser et développer ses activités, *Romain Demissy, docteur en sciences économiques*
- Transformation des entreprises : le vivant comme source d'inspiration, *Antoine Denoix, directeur d'AXA Climate*
- À l'écoute du vivant, *Marc Namblard, audio-naturaliste*

Comprendre et connaître les engagements de Bayard : un Comité RSE ouvert à tous et participatif

À partir de 2021, un Comité RSE a été mis en place, il présente l'avancée des chantiers et permet à tous ceux qui le souhaitent de **s'informer sur les actions entreprises mais aussi de recueillir les idées** de chacun en misant sur l'intelligence collective et l'engagement de chacun.

Il a lieu toutes les 6 semaines sur Teams, les lundis de 11 h à 12 h : la date de leur tenue, leur ordre du jour et leurs comptes rendus sont publiés dans l'intranet.

La première partie est réservée à la tenue de l'ordre du jour par et avec les membres permanents* du Comité et les responsables de chantiers fixés à l'ordre du jour. Un temps de questions/réponses est réservé après chaque point de l'ordre du jour. Une dernière partie de la séance est consacrée aux suggestions d'actions de tous ceux qui le souhaitent et dans la mesure du temps disponible.

* Direction générale; direction de la RSE; direction des opérations et des achats; direction des systèmes d'information; DRH; direction financière; direction de l'établissement; un représentant du personnel élu et des représentants des filiales.

2. Un programme de formation spécifiquement dédié aux enjeux de transition écologique et sociale

En 2023, la direction de la RSE et la DRH ont travaillé conjointement à l'élaboration et au déploiement d'**un important programme de formation dédié à la transition écologique et sociale** afin de donner un cadre de compréhension commun et des clés pour agir, un prérequis pour exercer nos métiers avec exigence et responsabilité vis-à-vis de nos publics, mais aussi comme un levier de transformation pour l'entreprise.

Le programme de formation a été conçu pour répondre à plusieurs objectifs :

Comprendre pour pouvoir transmettre ; explorer les nouveaux usages, les nouveaux modèles économiques ; réfléchir et penser l'avenir dans un contexte d'économie respectueuse du vivant, dans un avenir incertain et mouvant ; agir en cohérence : se transformer soi-même en tant qu'acteur économique ; se former pour informer, donner les clés de compréhension et les ressources pour agir, construire de nouveaux imaginaires.

Il propose des fresques ; des modules de formation internes et externes ; des sessions de culture scientifique ; des modules adaptés aux métiers de l'entreprise (communication, fabrication, journalisme); etc.



© Laure Playoust

À ce jour, **280 personnes ont été formées dans le cadre de ce programme**, il est le second plus grand investissement du plan de formation, son déploiement se poursuit notamment à travers un parcours de formation spécifique à la RSE-Mission comprenant 4 modules de 3 heures, dispensés plusieurs fois par an, ouverts à tous, avec une incitation toute particulière pour les nouveaux arrivants : Connaître et comprendre l'engagement sociétal de Bayard (mission & RSE); mais aussi via d'autres ateliers comme :

- Fresque du climat
- Horizons décarbonés
- Fresque de la diversité
- Fresque de la biodiversité
- L'écologie intégrale : la vision du pape François.

PROSPECTIVE : PARTICIPER À DES PROJETS DE RECHERCHE-ACTION POUR CONSTRUIRE DE NOUVEAUX MODÈLES, S'ADAPTER

Deux chantiers de recherche-action ont été lancés afin de **repenser nos offres, nos manières de les concevoir et de les produire, de les diffuser et de les commercialiser dans une dynamique de sobriété** (économie circulaire) **et de coopérations nouvelles** (écosystème de nos parties prenantes, chaîne de valeur, concurrence).

1. Décarboner le Livre et l'édition

Nous avons démarré, en 2023, un projet de recherche-action intitulé « Décarboner le livre et l'édition », qui rassemble L'École des loisirs, le Shift Project, l'Université Grenoble-Alpes, la coopérative Oxalys et Bayard, lancé dans le cadre des projets d'investissements d'avenir du ministère de la Recherche, financé par la Caisse des dépôts.

L'objectif de ce projet est de réfléchir à de nouveaux modèles pour l'industrie du livre afin d'en réduire les impacts environnementaux. Il vise à documenter les leviers d'action et les stratégies de décarbonation, en étudiant et expérimentant de nouveaux services, processus ou solutions qui émergent actuellement. Il vise aussi à former les professionnels de la chaîne du livre pour faire émerger de nouvelles compétences en lien avec les enjeux environnementaux.

Des groupes de travail ont été constitués sur les thématiques suivantes : **relocalisation de la production ; écoconception ; sur-fabrication et optimisation de l'impression ; bibliothèques ; déplacements librairie et manifestations littéraires.**

Rendez-vous en 2026 pour tirer les enseignements des premières expérimentations et présenter l'ensemble des travaux menés par les groupes de travail et de recherche de ce parcours de trois ans.

2. L'économie de la fonctionnalité de la coopération appliquée au secteur de la presse

Selon l'Ademe, l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC) consiste à « transformer progressivement les activités des entreprises et des collectivités, pour créer de la valeur par le développement de solutions centrées sur les besoins réels des usagers, répondant aux enjeux sociaux et écologiques des territoires, et non par la production en volume de biens et de services ».

Dans cette perspective, l'Ademe a conçu un parcours dédié aux grandes entreprises. L'objectif : embarquer 12 grandes entreprises ou ETI dans un programme collectif de dix-huit mois : Suez, BASF, Carrefour, Engie, Bouygues Construction et Bouygues Telecom pour la première promotion ; La Poste, Orange, Kersia, Les Laboratoires Expanscience, Intersport et Bayard pour la deuxième.

Ce projet, démarré en mars 2024 pour cette deuxième promotion, a pour objectifs d'expérimenter et de déployer de nouvelles formes d'organisation et de production dans une perspective de développement économique durable ; de faire évoluer nos modèles économiques et nos offres dans une logique de sobriété et d'économie circulaire ; d'anticiper et se différencier ; d'élargir le périmètre de nos activités ; de construire de nouvelles alliances avec notre écosystème, de développer des dynamiques coopératives et de s'ancrer dans de nouveaux territoires.



LE TERRAIN D'EXPÉRIMENTATION : LE PÈLERIN

C'est en revenant à l'origine du geste de création du *Pèlerin* (91 000 abonnés, plus de 340 000 lecteurs), titre fondateur de l'entreprise, que celui-ci s'est imposé comme terrain d'expérimentation idéal pour ce projet de recherche-action.

La presse n'était pas l'intuition première des fondateurs de Bayard, même si, au XIX^e siècle, l'industrie des imprimeries permettait de voir grand et large. Les Augustins de l'Assomption (aujourd'hui actionnaires de Bayard) ont d'abord lancé une activité de voyages, avec des pèlerinages de grande envergure qui rencontrèrent un grand succès, à Lourdes et en Terre sainte. Ce succès obligea les pères assomptionnistes à voir plus grand et à créer un Conseil général des pèlerinages, que l'on dota d'un bulletin d'information, *Le Pèlerin*. Ainsi, au-delà des pèlerinages assomptionnistes qui n'ont jamais cessé depuis, une nouvelle aventure était lancée, celle de la presse, bientôt de la Maison de la Bonne Presse, jusqu'à Bayard aujourd'hui.

À travers *Le Pèlerin*, on découvre que **la presse a son génie propre : elle crée une communauté de lecteurs**, des relations de confiance ; elle élargit la vision du monde, éveille la curiosité. Très vite, *Le Pèlerin* devient une revue familiale et populaire, sa diffusion se compte en plusieurs dizaines de milliers d'exemplaires, puis des centaines, jusqu'à 1,2 million d'exemplaires en 1932.

Mais *Le Pèlerin* n'est pas seulement un journal. Plus que jamais, c'est une expérience à vivre. *Le Pèlerin* relie autant qu'il informe : à travers les rencontres et récits de vie, mais aussi par des propositions d'activités, de rencontres et d'initiatives en régions, *Le Pèlerin* invite

à l'action et au partage. En témoignent notamment les initiatives lancées ces dernières années : le Grand Prix Pèlerin du patrimoine et l'opération « Églises à vivre », qui accompagnent les publics d'aujourd'hui et de demain, les amoureux d'histoire et de patrimoine ; les chrétiens et chercheurs de sens ; et enfin, ceux qui agissent dans nos villes, nos villages et nos régions pour rendre le monde plus habitable.

Mais c'est aussi en réexaminant le travail de terrain original mené par les équipes du *Pèlerin* pour repenser sa formule en 2018 :

« On ne réinvente pas *Le Pèlerin*. On se met dans ses pas et on y apporte sa propre touche, sa propre expérience à la suite de tant d'autres. »

C'est ce à quoi les équipes du magazine se sont livrées en 2018 en partant à la rencontre des publics qui l'ont façonné, de près ou de loin, en près d'un siècle et demi de compagnonnage avec les communautés et les territoires. De février à décembre 2018, ce sont **des centaines d'heures de conversation qu'elles ont glanées aux quatre coins du pays**. Ces visages, ces convictions, ces façons inventives et généreuses de s'engager nourrissent chaque semaine le journal.

Rendez-vous en novembre 2025 pour découvrir les fruits de ce travail de recherche de dix-huit mois.



2024, Bayard participe à la CEC, Nouveaux Imaginaires

Ce parcours, décliné du premier parcours de la Convention des entreprises pour le climat, vise à rassembler et faire travailler en collectif 100 dirigeants issus de 50 organisations qui fabriquent, diffusent ou nourrissent les imaginaires de nos modes de vie (agences, média, annonceurs, sociétés de production, maisons d'édition, festivals, événements, monde académique...) pour repenser en profondeur les modèles d'affaires et les récits qu'ils créent et diffusent et participer à la transformation des imaginaires pour accélérer la bascule culturelle vers l'économie régénérative.

Diffuser la connaissance d'initiatives et construire des récits (fictionnels ou réels) porteurs de sens, de solutions ou de nouveaux imaginaires pour un futur désirable

“

Ne doutez jamais qu'un petit groupe de personnes peut changer le monde. En fait, c'est toujours ainsi que le monde a changé. »

MARGARET MEAD

À travers cet engagement, nous souhaitons recréer un récit collectif positif et proposer des nouveaux modèles qui donnent à chacun la puissance et l'envie d'agir à la recherche d'initiatives qui apportent des réponses concrètes, opérantes et reproductibles, et de nouveaux imaginaires.

ALIGNER LES CHARTES ÉDITORIALES DE NOS PUBLICATIONS AVEC LES OBJECTIFS DE LA MISSION

Une charte éditoriale d'un titre de presse est un texte de référence qui engage la direction et les journalistes qui co-élaborent une publication ; un texte qui doit décrire clairement les intentions de l'émetteur et les ambitions du projet rédactionnel : ce que l'on cherche à apporter aux lecteurs. La charte éditoriale répond simplement aux 5 grandes questions suivantes : **Qui ? À qui ? Pourquoi ? Quoi ? Comment ?**

Une charte inscrit le titre dans la durée, évite les égarements et les pertes d'identité, constitue un ensemble de convictions qui doit mobiliser les énergies de tous ceux qui participent à la vie d'un titre. Elle génère une sorte de culture vivante du titre qui se transmet, se précise et s'enrichit de génération en génération.

Ce n'est pas un texte immuable ou figé. Elle peut et doit évoluer. En fonction des changements de la société et du public. En fonction des intérêts propres à l'entreprise. En fonction des obstacles ou des opportunités que le titre rencontre sur son chemin.

À l'occasion de l'adoption de la qualité d'entreprise à mission, il nous semblait important de revisiter l'ensemble de nos chartes éditoriales au regard de la mission. Comment les chartes s'articulent-elles avec la Raison d'être de Bayard ? Comment chaque titre participe-t-il à la poursuite des trois objectifs sociaux et environnementaux ?

Ainsi, il a été demandé à l'ensemble des équipes rédactionnelles, autour de la rédaction en chef, de retravailler leur charte. Ce travail de longue haleine

a démarré en 2024 et se poursuivra au cours de l'année 2025.

UN ÉDITORIAL ENGAGÉ VERS UN FUTUR DURABLE ET DÉSIRABLE : INFORMER, ÉDUIQUER, INSPIRER, ÉVEILLER LES CONSCIENCES ET DONNER À CHACUN LA CAPACITÉ D'AGIR ET DE SE RÉVÉLER

Comprendre le monde et donner les clés pour agir
Les titres de presse, livres, productions numériques ou audiovisuelles de Bayard s'attachent, à chaque âge de la vie, à raconter le monde tel qu'il est avec lucidité et confiance, à mettre en avant tout ce qui avance et ce qu'il est possible de faire ; à partager les raisons de ne pas désespérer et lutter contre un sentiment d'impuissance, en produisant l'information, les récits et les imaginaires qui fournissent les clés de compréhension, comme les ressources pour agir, à l'image de ce numéro spécial de *La Croix l'hebdo*, paru en septembre 2023.

Reporters de solutions : une collaboration *La Croix l'hebdo* et l'ONG Ashoka pour mettre en lumière les solutions de demain

Pour ne pas rester dans la sidération et le sentiment d'impuissance face à l'urgence climatique et écologique, *La Croix*, en partenariat avec Ashoka, a décidé de s'associer à ses lecteurs pour aller à la recherche d'actions locales et duplicables dans quatre domaines majeurs : l'agriculture, les déchets, la rénovation thermique et la citoyenneté.

Cette initiative a donné lieu à la parution d'un numéro spécial paru en septembre 2023, une édition exceptionnelle à plus d'un titre. À la fois sur le fond : habitée par la certitude qu'il n'y aura pas de transition écologique sans dimension solidaire, car, comme



le dit le pape François, « tout est lié ». Et sur la forme, car la manière de faire s'est transformée. Déjà curieuse et ouverte de nature, l'équipe du journal a décidé de travailler en lien avec Ashoka, une ONG qui a permis d'identifier les acteurs engagés et présents dans les reportages de ce numéro spécial.

Les lecteurs, reporters de solutions

Après l'appel de la rédaction, en quelques jours, plus de 120 personnes s'étaient signalées, prêtes à nous accompagner sur le terrain et inspirées par cette citation d'Esther Duflo mise en exergue : « Il y a toujours quelque chose à faire pour changer le monde. » Cet élan a convaincu le journal d'ouvrir les portes en grand. Quatre lecteurs et lectrices sont partis en reportage avec la rédaction, d'autres ont participé à l'interview de Catherine Chabaud, d'autres encore ont donné des idées de débat.

C'est ainsi que journalistes et lecteurs, média et ONG, ont éprouvé concrètement combien changer le monde n'est pas une course en solitaire mais une traversée en équipage. L'élan est décuplé lorsqu'on mise sur les regards croisés, les expériences échangées et les compétences conjuguées.

[Lire le dossier.](#)

Grandir et être soi

Apprendre à mieux se connaître soi-même, mieux comprendre les autres et s'ouvrir au monde qui nous entoure ; cultiver son intériorité pour mieux vivre avec les autres, se ressourcer et nourrir sa réflexion ; favoriser l'épanouissement de toutes les promesses que chacun d'entre nous porte en lui ; accueillir toutes les questions étonnantes, parfois difficiles, toujours essentielles, sur la vie, le monde et Dieu ; s'attacher à ne pas y apporter de réponses définitives, mais chercher à donner des pistes de réflexion, à poursuivre les questionnements et susciter leur approfondissement, et considérer nos vulnérabilités comme des forces et des promesses, telles sont là encore les lignes directrices qui guident l'éditorial de nos publications ou services, à l'image de cette collection nouvelle, lancée en octobre 2023.

Littérature intérieure

En 2023, après Bayard Récits et Bayard Graphic, Bayard Éditions poursuit le déploiement de sa nouvelle ligne éditoriale avec la création d'une nouvelle collection : Littérature intérieure.

Il existe en chaque être des préoccupations ultimes qui l'habitent, le nourrissent, le hantent. Ce que l'on porte en soi comme une deuxième peau, ce qui nous happe, nous maintient, ou nous obnubile. Les questionnements intimes que l'existence s'entête à nous poser. Des moments de douleur, ceux de joie, ce que nous partageons avec d'autres vivants, avec la terre qui nous accueille, les « grandes » ou les moins grandes questions (la maladie, l'amour, la mort...), tout ce qui, dans notre for intérieur, nous bouleverse.

La nouvelle collection Littérature intérieure de Bayard Éditions a pour objet ces questionnements, ces

vagues intimes et singulières qui sont une part essentielle, et peut-être même celle qui fonde chaque être humain. Elle privilégie **un récit littéraire à la première personne qui rapporte une expérience vécue à un événement concret, à une prise de conscience particulière, ou plus simplement à un cheminement existentiel, spirituel, personnel.**

Ce qu'on nomme Littérature intérieure se concentre donc sur les grands (ou moins grands) moments de l'existence humaine, qu'il s'agit d'approcher, d'effleurer, de rendre en mots pour tenter de mieux les cerner, d'en garder trace, d'y puiser, de s'en nourrir.



3

**NOUS CROYONS
À LA FORCE D'UNE VIE
INTÉRIEURE ET SPIRITUELLE
ET NOUS VOULONS, PAR
L'ÉCOUTE ET LE DIALOGUE,
AIDER LES PERSONNES
À SE RELIER AU-DELÀ
DE LEURS DIFFÉRENCES.**

PROMOUVOIR LES CONDITIONS D'UN DIALOGUE PLURIEL, OUVERT ET EXIGEANT

Mettre en place les conditions d'un dialogue pluriel, ouvert et exigeant au sein de Bayard

D'une manière générale, notre responsabilité sociale et environnementale ne peut s'accomplir que dans la coopération et le dialogue avec l'ensemble de nos parties prenantes : lecteurs, clients, contributeurs, partenaires, fournisseurs et bien évidemment entre nous, salariés de l'entreprise. C'est dans le croisement des talents, des métiers, des contributions de chacun et des convictions partagées que se forge le changement. Dans cette perspective, la qualité du dialogue social et de la responsabilité managériale est centrale. À travers ces actions, nous souhaitons conforter et renouveler les conditions d'un dialogue apaisé et constructif au service de la transformation de l'entreprise.

REFORMULATION DE L'AMBITION, DES CONDITIONS ET DU CADRE D'EXERCICE DU DIALOGUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

À Bayard, la qualité du dialogue est un fondement de notre politique d'entreprise. Même si la confrontation est nécessaire et que nous ne réussissons pas toujours à lever toutes les oppositions, nous signons beaucoup d'accords d'entreprise et mettons toute notre énergie, de part et d'autre, à conserver des relations constructives et respectueuses.

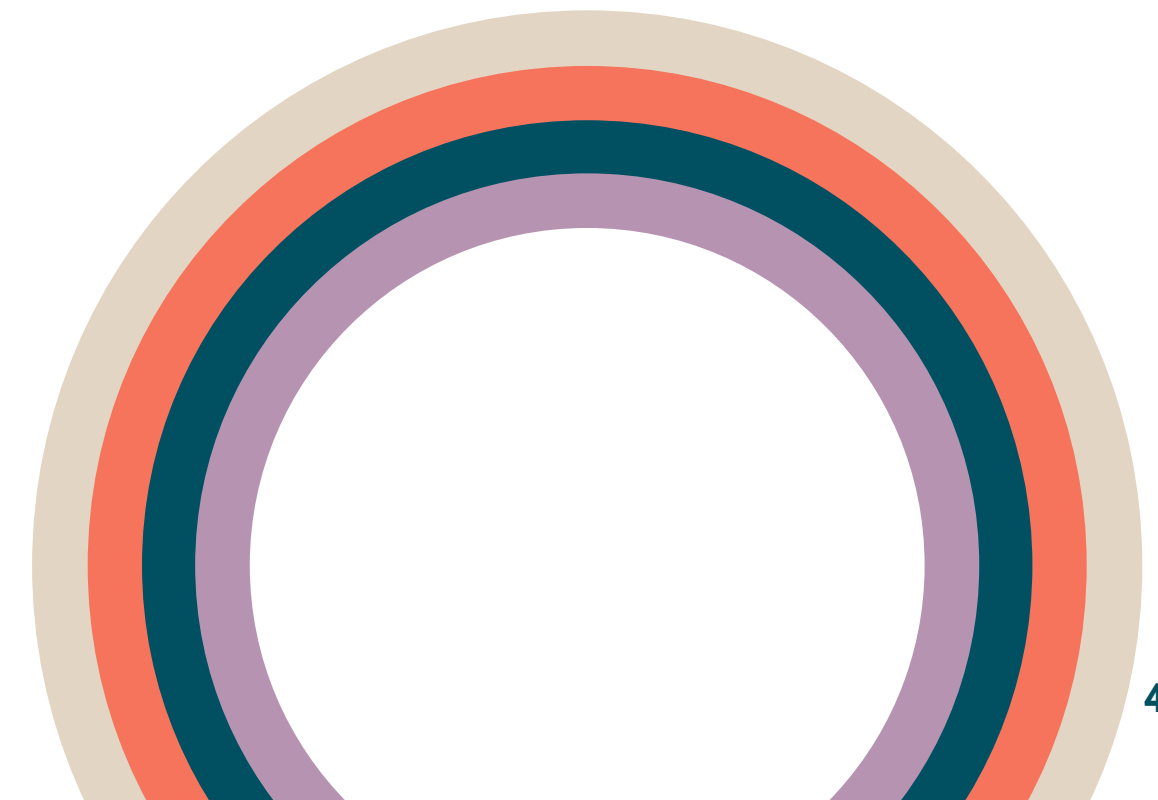
La promulgation de **la loi Climat et résilience** (2021), qui fait de **la question environnementale un objet du dialogue social en entreprise**, a déclenché la volonté commune, direction et représentants du personnel, de s'approprier cette obligation comme levier de renouveau du dialogue social à Bayard.

À travers différents ateliers menés en 2023 sur 4 journées de travail, réunissant direction générale, DRH, direction de la RSE et représentants du personnel élus, plusieurs convictions relatives au dialogue social et environnemental ont été exprimées.

La formulation du texte de loi étant peu spécifique, il s'agissait de se saisir de la possibilité ouverte par le législateur de décider au niveau de Bayard la façon de l'incarner.

La volonté commune était donc de formaliser les ambitions et le cadre d'un dialogue social et environnemental au service de la soutenabilité, dans une dynamique de transition juste, en s'inscrivant :

- dans une histoire du dialogue social solide et une volonté réciproque de préserver et de renouer avec l'audace du dialogue social tel qu'il a marqué Bayard ;
- dans un mouvement prospectif sur l'évolution du dialogue social à horizon 2043 ;
- au croisement d'autres dynamiques de transformation à l'œuvre : évolution du sens, de la place et du rapport au travail dans les organisations ; évolution de l'environnement technologique ; évolution du rôle et de la place des syndicats et des nouvelles formes d'expression ; bascule vers un monde de crises à répétition ; tensions croissantes entre des modalités démocratiques et autoritaires de fonctionnement ou entre une individualisation plus forte et un besoin renforcé d'appartenance et de collectif.



À l'issue de cette démarche exploratoire posant les ambitions et des pistes opérationnelles de mise en œuvre, source de renouveau du dialogue social à Bayard, les partenaires ont convenu qu'une négociation collective aurait lieu sur ce sujet (ouverture en novembre 2024).

*Dans cette dynamique, le groupe s'est associé à une réflexion pour la création d'une **Convention des entreprises pour le climat**, dédiée aux acteurs de la mobilisation sociale. Ainsi, une délégation d'acteurs de tous horizons s'est réunie, à Bayard, en mai 2024, pour réfléchir à la meilleure façon de lancer cette mobilisation collective.*

L'objectif : accompagner les acteurs du dialogue social à travers des parcours destinés à repenser les modèles dans le cadre des limites planétaires, modèles économiques allant au-delà de la réduction d'impact ou du « net zéro », en visant la régénération des ressources et écosystèmes en s'appuyant sur des formes nouvelles et élargies de coopérations entre acteurs d'un même territoire.

UN PROGRAMME MANAGÉRIAL ANCRÉ DANS LA CULTURE DU DIALOGUE

Dans un contexte de transformation du groupe (métiers et activités), de bouleversement de nos modes de travail (télétravail, management hybride, passage en flex office), le rôle des managers est d'autant plus crucial pour réussir à franchir ces étapes, en cohérence également avec nos objectifs d'entreprise à mission.

Ainsi, un programme spécifique a été élaboré en 2024, redonnant les principes d'actions attendues des managers à travers une charte; structurant les temps d'échanges et la culture du feedback entre managers et collaborateurs; proposant des référentiels communs (formations managériales, parcours obligatoires) et l'animation de la communauté des managers (groupes de pairs, codéveloppement, etc.).

La charte managériale encadre les principes d'actions des managers :

1. Donner du sens et communiquer : informer et expliquer la mission Bayard (Raison d'être et objectifs sociaux et environnementaux), la stratégie et les projets qui en découlent; décliner la stratégie, prioriser et organiser le travail; assumer en solidarité les décisions de l'entreprise, les partager et les mettre en œuvre.

2. Développer la coopération et le travail en équipe : déléguer, motiver et rendre ses collaborateurs acteurs des projets de l'entreprise; identifier, reconnaître, développer les compétences de ses collaborateurs et les faire grandir; encourager la prise d'initiative et l'innovation.

3. Dialoguer et accepter de se confronter (culture du feedback) : créer les conditions de la confiance en favorisant un environnement de travail juste, rassurant et motivant; faire preuve de courage managérial: écouter, décider et dire les choses; fixer des objectifs clairs et partagés, les évaluer et fournir les accompagnements nécessaires.

La culture du feedback : dialoguer à égalité

Cette démarche permet de partager, de part et d'autre, des remarques constructives, qu'il s'agisse de succès ou d'ajustements à effectuer, d'identifier des obstacles potentiels et d'organiser les conditions optimales pour mener à bien la mission de chacun. Régulière et sans formalité, elle permet de développer un dialogue réciproque entre manager et collaborateur. Elle donne à chacun les moyens de progresser et évite le seul rendez-vous annuel « sacralisé » et décalé par rapport au temps réel des projets.



Être un acteur engagé dans le dialogue interreligieux ; interspirituel et interculturel

“ Le dialogue interreligieux doit être reconnu comme un instrument efficace pour résoudre les conflits locaux, régionaux et internationaux, en particulier ceux provoqués par l’abus de la religion, écrivent conjointement le pape François et le grand imam de la mosquée Istiqlal de Jakarta, Nasaruddin Umar, dans une déclaration commune en septembre 2024. Intitulé « *Promouvoir l’harmonie religieuse pour le bien de l’humanité* », ce texte reprend l’idée selon laquelle le dialogue interreligieux est, selon les mots de François, « *indispensable pour (...) contrecarrer l’extrémisme et l’intolérance, lesquels – en déformant la religion – tentent de s’imposer en se servant de la supercherie et de la violence* ».

Pour promouvoir le dialogue interreligieux, il faut connaître et comprendre les acteurs et les principes de chaque religion, à l’image de Samuel Paty qui n’était pas croyant, mais voulait comprendre la foi des autres. Tous les jours, nous sommes confrontés à d’autres manières de penser ou d’agir. Ce n’est pas un problème, mais plutôt une richesse. À condition de prendre le temps de nous expliquer sur nos différences. D’en faire une expérience personnelle et communautaire. C’est pourquoi, la promotion du dialogue interreligieux est au cœur des lignes éditoriales de Bayard, à tous les âges de la vie. Chaque initiative s’inscrivant dans cette dynamique est enrichissante pour Bayard.

MISE EN PLACE D’UN PARTENARIAT AVEC LA CHAIRE D’ÉTUDES SUR LE FAIT RELIGIEUX DE SCIENCES PO (PARIS)

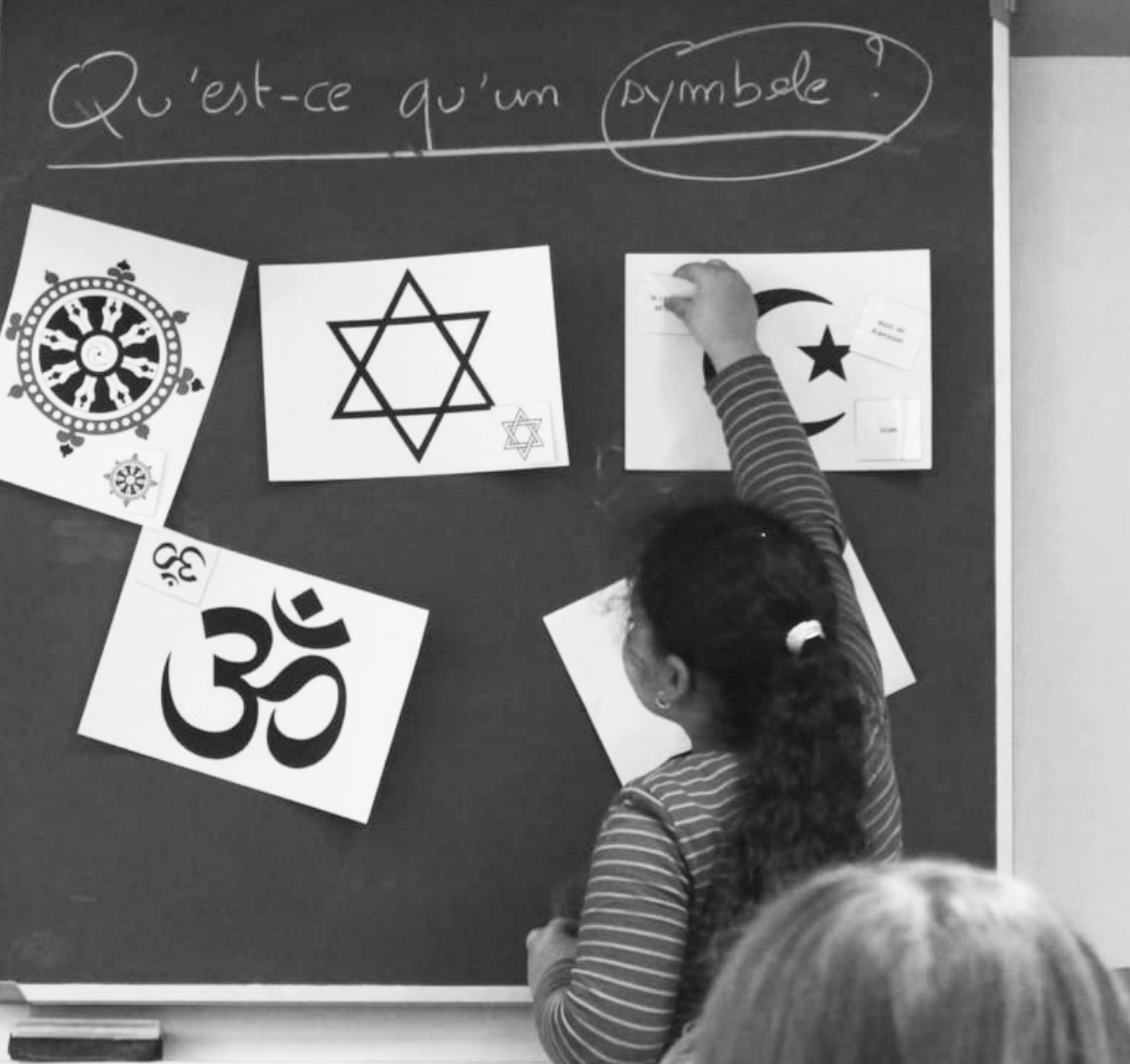
En 2023, Bayard a choisi de s’associer à la Chaire d’études sur le Fait religieux, lancée en 2020 par Sciences Po Paris. Initiative inédite dans le paysage universitaire français, la Chaire a pour vocation de soutenir et valoriser les enseignements en sciences sociales consacrés au fait religieux. Elle s’inscrit dans un écosystème d’enseignements et de recherche déjà très investi dans l’étude du fait religieux, avec l’Observatoire international du religieux, l’IRN (International Research Network) Contextualizing Radicalization, porté par Nadia Marzouki, le projet Preventing Violent Extremism (PreveX), financé par le programme européen Horizon 2020, ou encore la formation Emouna, l’amphi des religions.

En plus de s’appuyer sur les contributions des chercheurs et enseignants de Sciences Po travaillant,



à partir de diverses disciplines, sur le fait religieux, la chaire favorise **les échanges intellectuels et le partage de connaissances entre experts nationaux et internationaux**, à travers l’organisation d’événements, la remise d’un Prix du Premier Livre annuel ou encore un programme de professeur invité.

À travers ce partenariat, Bayard accède à **des travaux de recherche inédits et est associé à des colloques, des conférences et manifestations publiques qui peuvent donner lieu à une publication et à des actions de communication**. Il a permis l’organisation d’un cycle de conférences au sein de l’Université Bayard autour des chercheurs et codirecteurs de la chaire : Alain Dieckhoff, directeur de recherche au CNRS, directeur du Ceri, et Stéphane Lacroix, professeur associé à l’École des affaires internationales de Sciences Po, comme celle organisée en novembre 2023, au lendemain de l’offensive sans précédent du Hamas contre Israël le samedi 7 octobre 2023, qui a relancé les hostilités et entraîné les combats les plus meurtriers depuis des décennies dans le conflit israélo-palestinien ; ainsi qu’un module de formation à destination du service Religions de *La Croix*.



© Site Enquête

MISE EN PLACE D'UN PARTENARIAT ET SOUTIEN DU FONDS BAYARD AU PROJET DE L'ASSOCIATION ENQUÊTE : DÉVELOPPER CHEZ LES ENFANTS UN RAPPORT APAISÉ ET RÉFLÉCHI AUX FAITS RELIGIEUX, PERMETTANT LE VIVRE-ENSEMBLE

Comment l'ignorance des faits religieux participe-t-elle aux tensions sociales dans notre pays ? Comment y remédier par l'enseignement et le goût du questionnement ?

« Maman, je suis hypercontente d'être bientôt en vacances de la Poussin. » « Pourquoi le pape, quand il meurt, on ne le remplace pas par son fils ? » « Les bouddhistes n'ont plus de cheveux parce qu'ils ont trop boudé ? » « Pourquoi les juifs prient-ils avec

des bonnets de piscine ? » En 2010, interpellée par les questions de sa fille de 6 ans ou de ses amis sur leur compréhension du religieux dans sa vie quotidienne, Marine Quenin se penche sur la question de **l'enseignement des faits religieux à destination des plus jeunes**. Convaincue que l'importance et l'urgence du sujet nécessitent l'implication d'acteurs divers et complémentaires – scolaires, universitaires, issus de la société civile, etc. –, elle crée l'association **Enquête** pour participer à la promotion de l'enseignement des faits religieux comme moyen d'éduquer à la laïcité.

Les vives et nombreuses discussions sur la laïcité et la place des religions qui animent le débat public et les événements tragiques que notre pays a connus ces dernières années ont des répercussions importantes sur le travail éducatif, notamment la relation avec les enfants ; de même qu'ils ont amené les pouvoirs publics à prendre des initiatives sur les questions de citoyenneté et de laïcité. Toutefois, ces initiatives sont encore méconnues des enseignants et personnels éducatifs, qui ne disposent pas de beaucoup d'outils pédagogiques pour faire face aux questions des enfants et encore moins pour enseigner la laïcité et la diversité. De plus, ce sujet reste très délicat et source de controverses. Dans ce contexte, **il est essentiel de former les enseignants**, notamment du premier degré, comme les animateurs en contact avec les enfants dans les temps péri- et extrascolaires, qui se sentent **souvent désarmés et inquiets pour aborder sereinement ces sujets, afin de garantir le cadre démocratique où se gèrent la pluralité des convictions, des religions et la liberté de conscience**.

C'est face à ce constat que le Fonds Bayard a choisi d'apporter **un soutien structurel à l'association**

Enquête (30 000 euros sur trois ans), afin d'aider l'association à changer d'échelle. En 2025, le Fonds Bayard renforcera la collaboration entre Bayard Jeunesse et Enquête afin de consolider l'association et multiplier sa voix et son impact.

Association créée en 2010, **Enquête** conçoit et diffuse des pédagogies et outils ludiques d'éducation à la laïcité et aux faits religieux pour développer chez les enfants un rapport apaisé et réfléchi à ces sujets. Enquête vise les enfants en fin de primaire, un âge charnière en termes de maturité et de capacités conceptuelles, mais, afin d'avoir un plus grand impact, elle forme les adultes qui les entourent (professeurs, animateurs, CPE, éducateurs sportifs). Enquête a aujourd'hui 20 000 bénéficiaires finaux (élèves), une partie issue des milieux sociaux défavorisés. Elle est intégrée dans la formation continue des enseignants. Elle est active en Île-de-France (dans l'académie de Paris et Créteil) et en Gironde. Sur l'année scolaire 2022-2023, Enquête a formé 763 référents éducatifs et animé 78 ateliers auprès de 2 734 enfants.

« Enquête a aujourd'hui **20 000** bénéficiaires finaux (élèves), une partie issue des milieux sociaux défavorisés »

CRÉATION DE « À VIF », LIEU DE CONFRONTATION ARGUMENTÉE DES IDÉES : UNE RUBRIQUE DANS LA CROIX ET UNE COLLECTION DE LIVRES PUBLIÉS PAR BAYARD ÉDITIONS

Le débat, pas le combat

La Croix s'engage invariablement à accompagner le débat public en dialoguant avec tous : aller sur le terrain avant de trancher, écouter avant de juger, raconter avant de conclure sont les incontournables de la rédaction. Dans chacune de ses propositions, elle s'engage à apporter de la nuance dans un monde complexe et un paysage d'informations en continu qui favorise les clivages artificiels et les positions extrêmes. En permettant à ses lecteurs de croiser d'autres vies que la leur, elle souhaite **contribuer à l'épanouissement d'une société de lien et de dialogue** tout au long de la vie. C'est dans cette perspective qu'elle a choisi de créer en 2023, « **À Vif** », un lieu de débats. Y sont publiés, chaque jour, des tribunes et points de vue signés par des personnes extérieures à la rédaction. Créé pour alimenter l'échange d'opinions et d'idées, permettre l'expression du pluralisme sur des sujets d'Église, de société et d'actualité, *La Croix* peut publier des textes avec lesquels la rédaction est en désaccord, **à condition qu'ils respectent les principes** listés ci-dessous :

- Les tribunes sont **signées, avec la vraie identité de l'auteur**. Le pseudo n'est accepté que s'il y a une raison impérieuse et à condition que nous connaissions la personne.
- Les tribunes ne doivent **pas contenir d'attaques personnelles**, discriminatoires, tenant à l'origine, l'âge, la religion ou la classe sociale.
- Les tribunes **ne peuvent donner lieu à des injures**, des incitations à la violence.

- Les tribunes ne doivent **pas reprendre de fausses informations**, ni relayer celles dont on ignore la source.
- Les tribunes ne doivent **pas attaquer la vie privée**. Elles doivent préserver l'intimité, y compris celle des personnes publiques.

Cette rubrique a donné lieu à la création d'une nouvelle collection de livres qui reprend des tribunes parues dans les colonnes du journal, sous le label « À vif » (Bayard Éditions), vendue en librairie. Les titres parus : *L'IA peut-elle nous remplacer ?* (mai 2024); *Qui dirigera le monde ?* (avril 2024); *Sommes-nous toujours en démocratie ?* (février 2024); *Choisir sa mort ?* (novembre 2023); *Radicaliser l'écologie ?* (novembre 2023).



*77 % des Français considèrent le pays divisé, tandis que plus d'un Français sur deux pense que les différences entre eux sont trop importantes pour que nous puissions continuer à avancer ensemble. Mais ils comptent aussi sur les médias pour faire perdurer « l'esprit JO », un esprit promouvant le collectif et la diversité.**

Face à ce constat et fort de son engagement pour le dialogue, *La Croix*, le fonds Bayard-Agir pour une société du lien et le média Brut se sont associés pour lancer « Faut qu'on parle » : une expérience unique en France pour **faire se rencontrer en tête-à-tête des gens aux opinions opposées**. Créée en 2017 par le journal allemand *Zeit Online* sous le nom de « My Country Talks », cette initiative a rassemblé depuis près de 300 000 participants dans plus d'une centaine de pays. Les différentes études sur cette expérience montrent qu'une rencontre de deux heures entre deux personnes pensant radicalement différemment réduit significativement la polarisation affective, c'est-à-dire les sentiments négatifs vers « le camp adverse ».

Le principe est simple : les lecteurs de *La Croix* ou les utilisateurs de Brut répondent à des questions qui suscitent des désaccords ou des opinions tranchées, intégrées dans les articles. L'algorithme « My country talks » matche chaque participant avec un autre participant, qui a répondu radicalement l'inverse. Ils/Elles sont ensuite mis en contact pour qu'ils/elles se voient et échangent. Des lieux spécifiques seront également prévus le 23 novembre 2024, dans différentes villes, afin de faciliter ces échanges. L'histoire de ces rencontres entre ces inconnus sera ensuite racontée dans *La Croix* et *Brut*. À suivre...

*Destin Commun, septembre 2024.

ASSURER UNE PRÉSENCE DES ÉQUIPES DE BAYARD AU PLUS PRÈS DES PERSONNES DANS TOUTES LEURS RÉALITÉS

**Amplifier l'existant
et faire de la présence
terrain un champ
de médiation
nouveau et source
de développement
pour le Groupe**

Ces actions nous engagent à renforcer les liens avec nos publics d'aujourd'hui et s'ouvrir à d'autres ; développer de nouvelles formes de solidarité et de coopération ancrées dans les territoires ; coanimer ou animer des propositions de médiation à travers des expériences culturelles et/ou spirituelles pertinentes.

« ÉGLISES À VIVRE » : PROJET DE DÉVELOPPEMENT DE L'USAGE SOCIAL DES ÉGLISES SOUTENU PAR LE PÈLERIN

La France est confrontée à la question du devenir de son patrimoine religieux dans un contexte de sécularisation croissante de la société. Cet enjeu est d'autant plus crucial que les communes sont propriétaires de l'essentiel des édifices de culte catholique. **Le risque d'abandon d'une partie des**

édifices non protégés hors des grandes villes constitue un vrai défi sociétal, notamment pour les territoires ruraux.

À la suite du rapport des sénateurs Pierre Ouzoulias et Anne Ventalon sur l'état du patrimoine religieux en France, l'hebdomadaire *Le Pèlerin* et l'Institut Pèlerin du patrimoine, qui a été auditionné pour ce rapport, s'engagent dans la valorisation des initiatives d'églises partagées (des usages partagés compatibles avec le culte, en accord avec l'affectataire), en vue de préserver et sauvegarder ce patrimoine religieux.

Édifices incontournables de nos villes et villages, les églises suscitent un profond attachement. Dans quelle mesure peuvent-elles participer à la vitalité de la vie locale et accueillir de nouvelles activités ? Culture, tourisme, social, éducation... **Nos lieux sacrés peuvent faire l'objet aujourd'hui de différents usages et aider à recréer du lien social.**

Le Pèlerin met régulièrement en avant des gens « ordinaires » (nombreuses couvertures avec des inconnus) et médiatise les initiatives locales réussies en matière d'économie sociale et solidaire. Il crée du lien, du lien entre et avec ses lecteurs. **Un lien fort avec ses lecteurs, doublé d'un journalisme de solution faisant le focus sur les initiatives locales et régionales** : deux caractéristiques qui font de



Pèlerin un porte-parole de l'innovation sociale. Fort de cet engagement mais aussi de son expertise sur la sauvegarde et la valorisation du patrimoine (Grand Prix Pèlerin du patrimoine), *Le Pèlerin* a choisi de soutenir l'initiative « **Églises à vivre** » qui propose de :

- **Soutenir et valoriser les initiatives** sociales et solidaires se déroulant dans des églises.
- **Sauvegarder le patrimoine religieux et encourager le lien social**, utiliser les églises comme tiers lieux pour créer du lien.
- Sortir du bâti / **voir l'église comme un tiers lieu** créateur de lien social (tout en restant compatible avec le culte).

Le magazine propose régulièrement une série de reportages mettant en lumière ces initiatives d'usages partagés des églises, à découvrir ici <https://www.lepelerin.com/tag/eglises-a-vivre-281>

En 2023, à l'occasion de ses 150 ans, *Le Pèlerin* a lancé une série d'initiatives dans la dynamique de ce projet :

- **Un concours grand public « J'aime mon clocher »**, parrainé par Stéphane Bern et en partenariat avec la Fondation de la sauvegarde de l'art français, BFM régions, actu.fr, et RCF : ce concours proposait d'écrire une lettre à son clocher, de raconter son lien personnel avec son église. Après une sélection régionale, le public a pu élire un lauréat national avec plus de 5 000 participations.
- **Un sondage exclusif Pèlerin-Ifop** (juin 2023) avec la Sauvegarde de l'art français, sur l'attachement des Français à leurs églises, révélant que plus de 3 millions d'entre eux sont prêts à se mobiliser pour les sauvegarder.
- **Un colloque au Sénat : « Les églises**

communales au service du bien commun ? » Ce colloque, organisé en juin 2023, avait pour objectif de montrer comment il est possible d'ouvrir les églises, de propriété communale et affectées au culte, à de nouveaux usages au service du bien commun.

VOYAGES ET PÈLERINAGES, UNE ACTIVITÉ AUX SOURCES DE BAYARD, CRÉATRICE DE LIENS

Le Pèlerin, aîné de la presse française avec ses 150 ans d'existence et titre fondateur du groupe Bayard, est né à la fin du XIX^e siècle de l'organisation de pèlerinages par les fondateurs et actionnaires du groupe Bayard, la congrégation des Augustins de l'Assomption. Depuis, Bayard a toujours proposé aux lecteurs, en plus de ses publications, une activité de voyages et de pèlerinages, embarquant des milliers de voyageurs ou pèlerins à travers le monde sous la houlette de ses titres *La Croix*, *Le Pèlerin*, *Prions en Église*, *Le Monde de la Bible*, *Notre Temps* ou, plus récemment, de ses titres Bayard Jeunesse.

En juillet 2023, Bayard enrichit son offre de services aux communautés chrétiennes, aux institutionnels ecclésiaux et éducatifs chrétiens, par **l'acquisition du Bipel (Bureau interdiocésain des pèlerinages)**, qui organise des pèlerinages et voyages culturels en France, en Europe et à l'étranger.

Par cette acquisition portée par Bayard Service*, filiale du groupe chargée des services aux communautés chrétiennes, Bayard souhaite diversifier ses services aux publics chrétiens, répondre aux nouveaux besoins spirituels et rejoindre de nouveaux publics et usages.

Si leurs activités respectives se rejoignent, Bayard Service et le Bipel partagent également des valeurs sociales et environnementales structurantes. La Raison d'être du groupe Bayard entre ainsi pleinement

en résonance avec l'histoire, l'intuition et la raison d'être du Bipel : **mettre son savoir-faire au service d'une authentique expérience de rencontre dans des hauts lieux de l'histoire et de la spiritualité chrétienne.**

Le Bipel a entamé en 2024 le parcours de labellisation ATR (Agir pour un tourisme responsable). ATR a développé un système d'évaluation externe de l'engagement des opérateurs de voyage souhaitant non seulement agir pour **un tourisme responsable** mais également faire la démonstration de leur engagement. Les opérateurs de voyage engagés sont donc invités à apporter la preuve des actions effectivement mises en place pour un tourisme responsable, puis à faire contrôler ces preuves par un organisme de garantie compétent et indépendant (Ecocert Environnement).

*Au service des communautés chrétiennes depuis plus de cinquante ans, des établissements éducatifs et du monde associatif, Bayard Service, filiale de Bayard, propose à ses clients et partenaires un accompagnement personnalisé dans la réalisation de leurs outils de communication et de transmission : presse, édition déléguée, agence web, identité visuelle, conseils en communication, campagnes collectes, dons et legs... Bayard Service, c'est aussi une régie publicitaire, permettant de financer tout ou partie de ces projets par de la publicité locale ou spécialisée.



ANALYSER LES MÉCANISMES DE CONSTRUCTION DU LIEN INTERGÉNÉRATIONNEL AU CŒUR DES TERRITOIRES

En 2022, l'Insee comptabilisait plus de 6 millions de personnes âgées de plus de 75 ans en France (soit 10 % de la population). Les plus de 60 ans (4 millions de personnes) sont actuellement plus nombreux dans notre pays que les moins de 20 ans. Cette transition démographique va s'accélérer : selon un rapport du haut-commissariat au plan publié en février 2023, **dans les dix prochaines années, le nombre de Français âgés de 75 à 84 ans va augmenter de 50 %, passant de 4,1 millions à 6,1 millions.**

Les liens sociaux sont ainsi redéfinis et la notion de **lien intergénérationnel** émerge depuis les années 1980. Son utilisation repose de plus en plus sur un postulat de base : **il y a un affaiblissement voire un délitement des liens entre les générations et il est nécessaire de « créer » ou « fabriquer » du lien.** La question du lien intergénérationnel est traitée comme une question de division et d'opposition entre les générations et non de cohésion*, tandis que de nombreuses études, relayées par les médias, montrent la préoccupation des Français quant à la qualité du lien.


Pendant un an, le Fonds Bayard et les équipes de Bayard ont soutenu et participé à **un processus de recherche-action autour du lien intergénérationnel**, cofinancé par le Fonds Bayard (50 000 euros), la Caisse des dépôts et des consignations et l'Union nationale des associations familiales, et menée par le Cercle Vulnérabilités et société**, avec l'appui de collaborateurs du groupe Bayard : « Aujourd'hui et demain, quel monde en partage », ou comment construire le lien

intergénérationnel afin d'en faire un outil de solutions aux défis posés par le monde, aujourd'hui et demain. Ce processus s'est déroulé tout au long de l'année 2023, articulé autour de :

- **Un travail de recherche qualitatif** à travers l'organisation de cinq focus group générationnels.
- La réalisation d'**une enquête quantitative** permettant d'objectiver et enrichir les constats, menée auprès d'un échantillon de 2 000 personnes, réparties en cinq générations.
- L'organisation d'**une microconvention citoyenne** qui a permis de faire émerger des pistes d'actions et des gisements d'opportunités à l'échelle du territoire.
- D'**un livre blanc**, boîte à idées pour renforcer le lien intergénérationnel dans les territoires.

*Rapport Isolement des personnes âgées et liens entre générations, Petits frères des pauvres, septembre 2023.

** Cercle des vulnérabilités et société, juin 2022, Faire société avec tous les âges, pour une politique globale du lien intergénérationnel.



VIII. AVIS MOTIVÉ DU CABINET AUPEAM

chargé de l'audit de la mission

Annexé au présent rapport

**Direction artistique, conception visuelle
et graphique :** Héloïse Romain

Rédaction & coordination : Violaine Chaurand,
directrice de la RSE, référente Mission avec
Lorée Urrutibehety, cheffe de projet RSE.

Secrétariat de rédaction : Nathalie Kouyoumdjian

Illustrations et photos : Adobe Stock

Avis de l'organisme tiers indépendant relatif à la vérification de l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux

SA Bayard
18 rue Barbès
92120 Montrouge

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant (« tierce partie ») accrédité par le COFRAC validation/vérification sous le numéro 3-2190 dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr, nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux que votre entité s'est fixés sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission telles que présentées dans les rapports du comité de mission et relatives à la période allant du 26/01/2023 au 30/06/2024.

Contexte

La SA Bayard a acquis la qualité de société à mission le 26 janvier 2023. La raison d'être et les objectifs statutaires ont complété une première mission inscrite dans les statuts en 1986. La vérification a porté sur la mission définie par la loi Pacte.

Les principales actions du déploiement opérationnel de la mission, formalisées dans le modèle de mission et présentées dans le rapport du comité de mission, ont porté en priorité sur les entités du périmètre Bayard France et Milan pour cette première année.

Un comité de mission composé majoritairement de parties prenantes externes a été constitué. Il s'est réuni plusieurs fois pour suivre l'exécution de la mission et a également assuré un rôle de questionnement stratégique approfondi.

Conclusion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause, sur le périmètre concerné par la

Référence de l'avis : AM-BAYA-2024-6

SAS à capital variable au capital minimum de 8000€ · société à mission
Siège social : 24 rue Cécille Dinant 92140 Clamart · contact@aupeam.fr
Immatriculée au RCS Nanterre : 950818278 · TVA intracommunautaire : FR96950818278

qualité de société à mission et à la fin de la période couverte par notre vérification¹ :

- le lien entre la raison d'être inscrite dans ses statuts et l'activité de la société ;
- le lien entre les objectifs sociaux et environnementaux inscrits dans ses statuts et l'activité de la société ;
- le suivi de l'exécution de la mission par le comité de mission ;
- les conclusions favorables du comité de mission sur la pertinence des objectifs ;
- la possibilité de vérifier l'exécution des objectifs ;
- le fait que l'entité ait mis en œuvre des moyens adéquats pour chaque objectif social et environnemental retenu en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrit dans ses statuts ;
- le fait que l'entité ait atteint les résultats qu'elle a définis à la fin de la période couverte par la vérification, pour chaque objectif social et environnemental retenu en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrit dans ses statuts ;

Par conséquent,

- la société Bayard respecte chacune des conditions de l'article L 210-10 lui permettant de faire état de la qualité de société à mission ;
- la société Bayard respecte les objectifs sociaux et environnementaux qu'elle s'est donnés pour mission de poursuivre, en cohérence avec sa raison d'être et son activité au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux.

Commentaires

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous formulons les commentaires suivants :

- Ces premiers mois ont permis la construction des objectifs opérationnels et le choix des actions et des indicateurs associés sans que des cibles et des trajectoires aient encore été définies. Le premier rapport du comité de mission présente un état des lieux des actions les plus significatives et des nouvelles actions liées la mission. Des actions complémentaires ont été menées mais ne sont pas nécessairement identifiées dans le rapport du comité de mission.
- La SA Bayard a dédié des moyens importants à la mise en œuvre de sa mission et l'essentiel des activités du groupe y concourt. La mission est intégrée au cœur de métier et oriente les décisions de la société.

¹ La société a pour 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 relié 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 !

Et pour objectifs sociaux et environnementaux inscrits dans ses statuts :

- Dans un souci d'égalité des chances et d'accès à la culture, nous voulons ouvrir notre mission d'éducation et d'information auprès du plus grand nombre.
- Face aux urgences environnementales, sociales et sociétales, nous voulons faire que chacun de nos projets contribue à l'émergence d'un futur souhaitable partagé et donne la capacité d'agir.
- Nous croyons à la force d'une vie intérieure et spirituelle et nous voulons, par l'écoute et le dialogue, aider les personnes à se relier au-delà de leurs différences.

Référence de l'avis : AM-BAYA-2024-6

SAS à capital variable au capital minimum de 8000€ · société à mission

Siège social : 24 rue Cécille Dinant 92140 Clamart · contact@aupeam.fr

Immatriculée au RCS Nanterre : 950818278 · TVA intracommunautaire : FR96950818278

Préparation des informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux doivent être lues et comprises en se référant aux procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans les rapports du comité de mission.

Limites inhérentes à la préparation des informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux

Les informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations présentées sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement...

Responsabilité de l'entité

Il appartient à l'entité :

- de constituer un comité de mission chargé d'établir annuellement un rapport en application des dispositions de l'article L. 210-10 du code de commerce ;
- de sélectionner ou d'établir des critères et procédures appropriés pour élaborer le Référentiel de l'entité ;
- de concevoir, mettre en œuvre et maintenir un contrôle interne sur les informations pertinentes pour la préparation du rapport du comité de mission ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement des informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultant d'erreurs ;
- d'établir les informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux conformément au Référentiel et mises à disposition du comité de mission.

Il appartient au comité de mission d'établir son (ses) rapport(s) en s'appuyant sur les informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux transmises par l'entité et en procédant à toute vérification qu'il juge opportune.

Ce(s) rapport(s) est (sont) joint(s) au rapport de gestion et présenté à l'assemblée chargée de l'approbation des comptes de la société.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

En application des dispositions de l'article R. 210-21 du code de commerce, il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance

Référence de l'avis : AM-BAYA-2024-6

SAS à capital variable au capital minimum de 8000€ · société à mission

Siège social : 24 rue Cécille Dinant 92140 Clamart · contact@aupeam.fr

Immatriculée au RCS Nanterre : 950818278 · TVA intracommunautaire : FR96950818278

modérée sur le respect par l'entité des objectifs sociaux et environnementaux qu'elle s'est fixés sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires, notamment de la norme NF EN ISO/IEC 17029, et des règles déontologiques applicables.

Dispositions réglementaires et textes applicables

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions de l'article R. 210-21, A. 210-1 et A. 210-2 du code de commerce, à la norme NF EN ISO/IEC 17029 et à notre programme de vérification² (Programme vérification société à mission Aupeam-A1-v2).

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de deux personnes, et se sont déroulés de juin 2024 à septembre 2024 sur une durée totale d'intervention de 8 semaines.

Nous avons notamment mené 20 entretiens avec les personnes responsables de la préparation des informations historiques liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux, la direction, des membres du comité de mission, des parties prenantes internes et externes et réalisé une visite sur site.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les informations relatives à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux que l'entité se donne pour mission de poursuivre sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement

² Notre programme de vérification comprend les étapes suivantes :

0. Revue de pré-engagement et lettre de mission
1. Réunion de lancement et planification, prise de connaissance
2. Exécution de la vérification : vérification de la cohérence de la mission
3. Exécution de la vérification : analyse du rôle du comité de mission
4. Exécution de la vérification : vérification de l'exécution de la mission (moyens et résultats)
5. Revue des travaux par le signataire, non-impliqué dans l'exécution de la vérification, et décision
6. Avis motivé et restitution de nos travaux

Référence de l'avis : AM-BAYA-2024-6

SAS à capital variable au capital minimum de 8000€ · société à mission

Siège social : 24 rue Cécille Dinant 92140 Clamart · contact@aupeam.fr

Immatriculée au RCS Nanterre : 950818278 · TVA intracommunautaire : FR96950818278

professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée.

Nous avons pris connaissance des activités de l'entité sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission, de la formulation de sa raison d'être ainsi que ses enjeux sociaux et environnementaux.

Nos travaux ont porté sur :

- d'une part, la cohérence des objectifs sociaux et environnementaux retenus en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrits dans ses statuts, de la raison d'être de l'entité précisés dans ses statuts (ci-après « raison d'être ») et de son activité au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux ;
- d'autre part, l'exécution de ces objectifs.

Concernant la cohérence des objectifs, de la raison d'être et de l'activité de l'entité au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux nous l'avons appréciée au regard d'une part, de son activité et d'autre part, des objectifs opérationnels qu'elle a retenus :

1. Lien entre la raison d'être et les objectifs sociaux et environnementaux retenus avec l'activité de l'entité

- Nous avons conduit des entretiens destinés à apprécier l'engagement de la direction et des membres de la gouvernance au regard des attentes des principales parties prenantes internes ou externes concernées par l'activité de l'entité.
- Nous avons apprécié les processus mis en place pour structurer et formaliser cette démarche en nous appuyant sur :
 - les informations disponibles dans l'entité (par exemple, procès-verbaux des réunions du conseil, échanges avec le comité social et économique, comptes rendus ou support des réunions avec des parties prenantes internes ou externes, analyses des risques) ;
 - la feuille de route de société à mission (ou le modèle de mission) et les derniers rapports du comité de mission établis depuis la dernière vérification ;
 - le cas échéant, ses publications (par exemple, plaquette commerciale, rapport de gestion, rapport intégré, déclaration de performance extra-financière, sur le site internet).
- Nous avons apprécié si la raison d'être et les objectifs sociaux et environnementaux retenus :
 - sont explicites et permettent à un lecteur qui ne connaît pas l'entreprise d'identifier son activité ;
 - permettent de comprendre la contribution de l'entreprise à la société et si l'entreprise est en capacité de maîtriser et d'agir sur ses enjeux sociaux et environnementaux ;
 - se distinguent de ceux des autres sociétés à mission du même secteur ;
 - sont alignés avec le modèle d'affaire de l'entité ; nous avons vérifié notamment que le chiffre d'affaires de l'entité n'est pas déconnecté de sa raison d'être et des objectifs sociaux et environnementaux retenus et que l'évolution du chiffre d'affaires n'est pas potentiellement sans rapport avec sa raison d'être et des objectifs sociaux et environnementaux retenus voire partiellement contradictoire ;
 - sont exprimés avec des termes précis en lien avec l'activité de l'entreprise et non avec des termes génériques.

2. Cohérence et articulation de la raison d'être et des objectifs sociaux et environnementaux au regard des objectifs opérationnels retenus

- Nous avons apprécié si :
 - les objectifs statutaires sont cohérents avec la raison d'être, s'ils constituent des leviers pour l'accomplir ou des engagements sur la façon de l'accomplir ;

Référence de l'avis : AM-BAYA-2024-6

SAS à capital variable au capital minimum de 8000€ · société à mission
Siège social : 24 rue Cécille Dinant 92140 Clamart · contact@aupeam.fr
Immatriculée au RCS Nanterre : 950818278 · TVA intracommunautaire : FR96950818278

- les objectifs opérationnels contribuent à l'atteinte de l'objectif statutaire (ou au respect de l'engagement correspondant) et s'ils sont indispensables pour l'atteindre ;
- l'atteinte des objectifs opérationnels apportera une preuve convaincante de l'atteinte de l'objectif statutaire ou du respect de l'engagement correspondant ;
- les objectifs opérationnels sont vérifiables et si les mesures retenues sont cohérentes avec eux.
- Nous avons ainsi apprécié, compte tenu de l'activité de l'entité, la cohérence entre :
 - les informations collectées ;
 - la raison d'être et
 - les objectifs sociaux et environnementaux formulés dans les statuts.

Concernant l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux, nous avons vérifié l'existence d'objectifs opérationnels et d'indicateurs clés de suivi et de mesures de leur atteinte par l'entité à la fin de la période couverte par la vérification, nous avons apprécié si l'entité a mobilisé les moyens adéquats au regard de ses ressources et du plan d'action défini et si les objectifs opérationnels sont cohérents avec les valeurs attendues des trajectoires définies par l'entité sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission.

Pour ce faire, nous avons réalisé les diligences suivantes :

- Prise de connaissance :
 - nous avons pris connaissance des documents établis par l'entité pour rendre compte de l'exercice de sa mission, notamment les dispositions précisant les objectifs opérationnels et les modalités de suivi qui y sont associées, ainsi que les rapports du comité de mission ;
 - nous avons échangé avec le comité de mission sur son appréciation de l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux et, le cas échéant, avec les parties prenantes pour les objectifs qui les concernent. Par ailleurs, nous avons revu l'analyse présentée dans rapports du comité de mission, les résultats atteints à échéance des objectifs opérationnels en regard de leurs trajectoires définies, pour permettre d'apprécier le respect des objectifs sociaux et environnementaux ;
- Moyens mobilisés :
 - par entretien avec l'organe de direction de l'entité, nous avons apprécié les moyens financiers et non financiers mis en œuvre pour le respect des objectifs sociaux et environnementaux ;
 - nous avons apprécié, au regard de l'évolution des affaires sur la période, l'adéquation de ces moyens et de ceux visant spécifiquement au respect des objectifs opérationnels par rapport à leurs trajectoires ;
- Sincérité des indicateurs de performance :
 - nous avons vérifié la présence dans les rapports du comité de mission d'indicateurs de performance cohérents avec les objectifs opérationnels et aptes à démontrer leur positionnement sur les trajectoires définies ;
 - nous avons apprécié la sincérité de l'ensemble de ces indicateurs et, notamment nous avons :
 - apprécié le caractère approprié du Référentiel de l'entité au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible ;
 - vérifié que les indicateurs couvrent l'ensemble du périmètre concerné par la qualité de société à mission ;
 - pris connaissance des procédures de contrôle interne mises en place par l'entité et apprécié le processus de collecte visant à la sincérité de ces indicateurs ;

Référence de l'avis : AM-BAYA-2024-6

SAS à capital variable au capital minimum de 8000€ · société à mission
Siège social : 24 rue Cécille Dinant 92140 Clamart · contact@aupeam.fr
Immatriculée au RCS Nanterre : 950818278 · TVA intracommunautaire : FR96950818278

- mis en œuvre des contrôles et des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - mis en œuvre des tests de détail sur la base de sondages ou d'autres méthodes de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés s'il y a lieu par des vérifications sur site et au siège de l'entité et couvrent entre 25% et 100% des données utilisées pour le calcul des indicateurs ;
 - apprécié la cohérence d'ensemble du ou des rapports du comité de mission au regard de notre connaissance de l'entité et du périmètre concerné par la qualité de société à mission.
- dans le cas où un ou des objectifs sociaux et environnementaux ne sont pas atteints, nous avons pris connaissance des raisons le justifiant, présentées dans le rapport du comité de mission. Au regard du contexte de la société, nous avons apprécié si ces raisons sont liées à des circonstances exceptionnelles, extérieures à l'entité, ne pouvant pas être anticipées au moment où les objectifs opérationnels ont été définis.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une assurance modérée³ sont moins étendues que celles requises pour une assurance raisonnable ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Clamart, le : 24/10/2024

L'Organisme Tiers Indépendant,
Aupeam

A handwritten signature in black ink, appearing to read "M. Sabadie-Benoit".

Marie Sabadie-Benoit
Directrice

³ L'assurance modérée est le niveau d'assurance requis pour la vérification des objectifs sociaux et environnementaux des sociétés à mission.

Référence de l'avis : AM-BAYA-2024-6

SAS à capital variable au capital minimum de 8000€ · société à mission
Siège social : 24 rue Cécille Dinant 92140 Clamart · contact@aupeam.fr
Immatriculée au RCS Nanterre : 950818278 · TVA intracommunautaire : FR96950818278