

Le 29 mars 2004

# Avis de convocation

Madame, Monsieur, Cher actionnaire,  
nous avons le plaisir de vous inviter à participer à

L'Assemblée Générale Mixte\*  
de la société Lagardère SCA

**Le mardi 11 mai 2004** à 10 heures

au Carrousel du Louvre  
99, rue de Rivoli - 75001 Paris

L'ordre du jour et le texte du projet des résolutions de cette Assemblée  
figurent à l'intérieur de la présente convocation.

- 2 Comment participer à l'Assemblée Générale ?
- 4 Ordre du jour
- 5 Projet des résolutions présentées par la Gérance
- 18 Exposé sommaire
- 40 Résultats des cinq derniers exercices

\* Conformément aux dispositions légales,  
l'Assemblée Générale Mixte est convoquée sur première convocation  
le vendredi 30 avril 2004 à 10 heures,  
121, avenue de Malakoff à Paris 16<sup>e</sup> (75).  
Cette Assemblée ne pourra pas, selon toute vraisemblance,  
délibérer à cette date faute de quorum.  
Dans ces conditions, elle sera donc convoquée  
de nouveau pour le mardi 11 mai 2004.



**LAGARDERE**



# Comment participer à l'Assemblée Générale ?

---

## ■ Pour prendre part à cette Assemblée :

---

Les titulaires d'actions doivent être inscrits dans les comptes nominatifs de la Société cinq jours au moins avant la date de réunion.

Tous les documents qui, d'après la loi, doivent être communiqués à l'occasion des assemblées générales

seront tenus dans les délais légaux à la disposition des actionnaires au siège social ou au service titres de la société LAGARDERE SCA, ARLIS 6, rue Laurent-Pichat, Paris 16<sup>e</sup> (75).

Si vous souhaitez assister à cette Assemblée, vous voudrez bien demander au préalable une carte d'admission en retournant la demande ci-jointe, dûment complétée et signée, à l'aide de l'enveloppe libre réponse prévue à cet effet, à :

**ARLIS**  
**6, rue Laurent-Pichat - 75216 PARIS CEDEX 16**

## ■ À défaut d'assister personnellement à l'Assemblée :

---

**Vous pouvez choisir entre l'une des quatre formules suivantes :**

- donner une procuration à un autre actionnaire,
- vous faire représenter par votre conjoint,
- adresser une procuration à la Société sans indication de mandataire,
- voter par correspondance,

en utilisant le formulaire de vote par correspondance ou par procuration ainsi que les documents et renseignements prévus par la loi qui sont joints à cette convocation.

Les votes par correspondance ne seront pris en compte que si les formulaires dûment remplis parviennent au siège social ou au service titres de la Société, à l'adresse ci-dessus indiquée, 3 jours au moins avant la date de la réunion.

■ Comment remplir votre formulaire de vote ?

**Vous désirez voter par correspondance :**  
**cochez ici**  
 et suivez les instructions.

**FORMULAIRE DE VOTE PAR CORRESPONDANCE OU PAR PROCURATION**  
**MAIL-IN VOTING FORM OR PROXY FORM**

**IMPORTANT :** Avant d'envoyer votre choix entre les 3 possibilités offertes, veuillez prendre connaissance des instructions situées au verso.  
 Before selecting any of the three possibilities, please read instructions on reverse side.

**LAGARDERE**  
 Société en commandite par actions  
 au capital de 853 664 913,90 euros  
 Siège Social :  
 4, rue de Frobourg - 75016 PARIS  
 328 366 446 RCS PARIS

Assemblée Générale Mixte \* du 11 mai 2004 à 10 H 00  
 au Carrousel du Louvre  
 99, rue de Rivoli - 75001 PARIS

convocation N° :  
 Identifiant :  
 Nb actions VS : A00 A05  
 Nb actions VD :  
 Nb total voix :

\* l'assemblée générale mixte, convoquée pour le vendredi 30 avril 2004, ne pourra pas, selon toute vraisemblance, débiter faute de quorum. Dans ces conditions, elle est donc convoquée de nouveau pour le mardi 11 mai 2004.

**JE VOTE PAR CORRESPONDANCE // VOTE BY POST**  
 (E) au verso (reverse) (F) See reverse (E)

Je vote OUI à tous les projets de résolutions présentés ou agréés par le Conseil d'Administration ou le Directeur ou la Gérance, à l'EXCEPTION de ceux que je signale en cochant comme OUI ■ la case correspondante et pour lesquels je vote NON ou je m'abstiens.  
 I vote FOR all the draft resolutions approved by the Board of Directors UNLESS those indicated by a checkered box - like this ■ - for which I vote against or I abstain.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	A	F
10	11	12	13	14	15	16	17	18	B	G
19	20	21	22	23	24	25	26	27	C	H
28	29	30	31	32	33	34	35	36	D	I
37	38	39	40	41	42	43	44	45	E	J

Sur les projets de résolutions non agréés par le Conseil d'Administration ou le Directeur ou la Gérance, je vote en cochant comme OUI ■ la case correspondante à mon choix.  
 On the draft resolutions not approved by the Board of Directors, I cast my vote by checking the box of my choice - like this ■.

Je donne pouvoir au Président de l'Assemblée Générale  
 (Jeux et signez au bas du formulaire, sans rien remplir)  
 I HEREBY GIVE MY PROXY TO THE CHAIRMAN OF THE MEETING  
 (Sign and sign the bottom of the form without completing it)

JE DONNE POUVOIR A : (à compléter sans rien remplir)  
 I HEREBY GIVE MY PROXY TO (to be completed without anything being filled in)  
 nom, prénom, adresse (nom, prénom, adresse)  
 Name, first name, address  
 (E) au verso (reverse) (F) See reverse (E)

Je suis convocation au Président de l'A.G. de votre nom. J'approuve le Président de l'Assemblée Générale.  
 I am convocation to the Chairman of the Meeting in my name. I approve the Chairman of the Meeting.  
 Je m'abstiens d'indiquer à qui voter comme OUI ■ ou NON ■.  
 I abstain from indicating to whom to vote as OUI ■ or NON ■.  
 Je donne pouvoir à un autre membre (E) à M. M<sup>me</sup> ou M<sup>lle</sup> pour voter à ma place. J'approuve pour moi-même (E) M. M<sup>me</sup> ou M<sup>lle</sup> à ma place.  
 I give my proxy to another member (E) to M. M<sup>me</sup> or M<sup>lle</sup> to vote on my behalf. I approve for myself (E) M. M<sup>me</sup> or M<sup>lle</sup> to vote on my behalf.

Pour être pris en considération, votre formule doit parvenir au plus tard 48 heures (E) de l'assemblée, et être munie de l'original.  
 To be taken into consideration, your formula must be received at least 48 hours (E) before the meeting, and must be original.  
 1ère convocation, le 27/04/2004 2ème convocation, le 8/05/2004  
 à ARLES - 6, rue Laurent Fichet - 75216 PARIS Cedex 16

**Vous désirez donner pouvoir au Président de l'Assemblée :**  
 datez et signez ici.

**Quel que soit votre choix :**  
 datez et signez ici.

**Vous désirez donner pouvoir à une personne dénommée,**  
 qui sera présente à l'Assemblée :  
**cochez ici**  
 et inscrivez les coordonnées (nom, prénom, adresse) de cette personne.

## ■ Assemblée Générale Mixte ordinaire annuelle et extraordinaire

---

- **Rapport de la Gérance** (rapport de gestion sur la marche des affaires sociales et du Groupe et sur les comptes annuels de l'exercice clos au 31 décembre 2003).
- **Rapport du Conseil de surveillance.**
- **Rapports des Commissaires aux comptes** sur l'exécution de leur mission de vérification et de contrôle, sur les comptes sociaux, sur les comptes consolidés, et sur les conventions visées à l'article L. 226-10 du Code de commerce.
- **Rapport spécial des Commissaires aux comptes** sur les autorisations financières à donner à la Gérance.
- **Rapport spécial de la Gérance** sur les options de souscription et d'achat d'actions.
- **Rapport du Président du Conseil de surveillance.**
- **Rapport spécial des Commissaires aux comptes** sur les procédures de contrôle interne.
- **Approbation des comptes sociaux** de l'exercice clos le 31 décembre 2003.
- **Approbation des comptes consolidés** de l'exercice clos le 31 décembre 2003.
- **Affectation du résultat** ; distribution des dividendes.
- **Approbation des conventions** visées à l'article L. 225-10 du Code de commerce.
- **Programme de rachat d'actions de la Société** : autorisation à donner dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce.
- **Renouvellement d'une partie des mandats** de membres du Conseil de surveillance.
- **Nomination de nouveaux membres** du Conseil de surveillance et d'un nouveau censeur.
- **Fixation du montant des jetons de présence** du Conseil de surveillance.
- **Autorisation à donner à la Gérance** d'émettre des obligations et/ou des valeurs mobilières donnant ou pouvant donner accès à des valeurs mobilières représentatives de créances sur la société émettrice et/ou d'une quotité du capital de sociétés autres que la société émettrice.
- **Autorisation à donner à la Gérance** d'émettre, avec maintien du droit préférentiel de souscription, des valeurs mobilières donnant accès au capital.
- **Autorisation à donner à la Gérance** d'émettre, sans maintien du droit préférentiel de souscription, des valeurs mobilières donnant accès au capital.
- **Autorisation à donner à la Gérance** d'augmenter le capital social pour procéder à la réalisation d'une offre publique d'échange.
- **Autorisation à donner à la Gérance** d'augmenter le capital par voie d'incorporation de réserves, bénéfiques ou primes.
- **Autorisation à donner à la Gérance** de mettre en œuvre les autorisations d'émission ci-dessus visées en période d'offre publique d'achat ou d'échange sur les titres de la Société.
- **Limitations du montant total des émissions autorisées** et des augmentations de capital en résultant.
- **Autorisation à donner à la Gérance** d'attribuer aux salariés et dirigeants de la Société et des sociétés qui lui sont liées des options de souscription et/ou d'achat d'actions de la Société.
- **Autorisation à donner à la Gérance** d'augmenter le capital social par émission d'actions destinées à être souscrites par les salariés du Groupe dans le cadre du plan d'Épargne Groupe.
- **Mise en harmonie** des statuts de la Société.
- **Pouvoirs pour les formalités.**

# Projet des résolutions présentées par la Gérance

## ► Première résolution

### Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2003

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance ainsi que des rapports du Conseil de surveillance et des Commissaires aux comptes sur leur mission de vérification et de contrôle, approuve lesdits rapports dans toutes leurs parties ainsi que les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2003 tels qu'ils sont établis et présentés.

En conséquence, elle approuve tous les actes accomplis par la Gérance tels qu'ils résultent desdits rapports et comptes, et lui donne quitus pour sa gestion au cours dudit exercice.

## ► Deuxième résolution

### Approbation des comptes consolidés

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport de gestion de la Gérance ainsi que du rapport du Conseil de surveillance et du rapport des

Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2003, approuve ces derniers tels qu'ils sont établis et lui ont été présentés.

## ► Troisième résolution

### Affectation du résultat social ; fixation du dividende à 0,90 €

Euros

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, constate que le bénéfice social de l'exercice qui s'élève à	91 572 246,66
compte tenu du report à nouveau bénéficiaire de	232 408 817,72
et d'une dotation à la réserve légale de	2 435 089,50
afin de porter le montant de celle-ci à 10 % du capital social, conduit à un bénéfice distribuable égal à	321 545 974,88

Elle décide, conformément aux dispositions statutaires, de prélever sur celui-ci une somme de 3 339 000 € égale à 1 % du résultat net consolidé part du Groupe distribuée aux associés-commandités.

Elle décide ensuite, sur proposition de la Gérance, de verser un dividende unitaire de 0,90 € par action, étant précisé que :

- les actions créées par suite de l'exercice d'options de souscription d'actions avant la date de détachement du dividende donneront droit à celui-ci ;
- les actions qui seraient détenues par la Société elle-même à la date de détachement du dividende n'auront pas droit à celui-ci.

Elle décide enfin d'affecter le solde, après constatation de son montant par la Gérance, au poste de report à nouveau.

Le dividende de 0,90 € par action sera assorti d'un avoir fiscal de 0,45 € portant le revenu total à 1,35 € par action pour les personnes physiques. Il sera détaché de l'action le 19 mai 2004 et payable à compter de cette date aux titulaires d'actions nominatives ou à leurs représentants qualifiés, par chèque ou virement.



Il est rappelé, conformément à la loi, que les dividendes mis en paiement au titre des trois derniers exercices et les avoirs

fiscaux y afférents se sont élevés aux sommes suivantes :

(en euros)	2002	2001	2000
Dividende versé aux actionnaires	0,82	0,82	0,78
Avoir fiscal	0,41	0,41	0,39
Dividende global	1,23	1,23	1,17
Dividende total	111 226 519,54	110 838 916	106 988 546
Dividende versé aux commandités	-	6 160 717	5 809 897
<b>Total</b>	<b>111 226 519,54</b>	<b>116 999 633</b>	<b>112 798 443</b>

### ▶ Quatrième résolution

#### Approbation des conventions réglementées

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées à l'article L. 226-10 du

Code de commerce, approuve ce rapport en toutes ses parties ainsi que les conventions qui y sont mentionnées.

### ▶ Cinquième résolution

#### Autorisation à donner à la Gérance d'acheter des actions de la Société

Après avoir pris connaissance du rapport de la Gérance et de la note d'information spécifique visée par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) sur le programme de rachat d'actions, l'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, autorise la Gérance, conformément à l'article L. 225-209 du Code de commerce, à acquérir un nombre maximal d'actions représentant jusqu'à 10 % du capital social actuel, pour un montant maximal de 700 000 000 €, dans les conditions suivantes :

Prix maximum d'achat par action	70 €
Prix minimum de vente par action	30 €

Ces actions pourront être acquises, en une ou plusieurs fois, par tous moyens, y compris le cas échéant de gré à gré, par cession de blocs ou par l'utilisation de produits dérivés, en vue notamment :

- de leur attribution aux salariés ;
- de la régularisation du cours de Bourse ;
- de leur conservation, ou de leur transfert par tous moyens, notamment par échanges de titres ;
- de leur annulation.

La mise en œuvre de ce programme de rachat d'actions pourra intervenir même en période d'offre publique.

Cette autorisation est valable pour une durée de dix-huit mois. Elle annule et remplace, pour la période non écoulée, l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte Ordinaire Annuelle et Extraordinaire du 13 mai 2003 en sa cinquième résolution.

► Sixième résolution

**Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Raymond H. LEVY**

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, décide de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Raymond H. LEVY pour une durée de six ans qui

prendra fin en 2010 à l'issue de l'Assemblée Générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

► Septième résolution

**Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Pehr G. GYLLENHAMMAR**

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, décide de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Pehr G. GYLLENHAMMAR pour une durée de

quatre ans qui prendra fin en 2008 à l'issue de l'Assemblée Générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

► Huitième résolution

**Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Pierre LESCURE**

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, décide de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Pierre LESCURE pour une durée de quatre ans

qui prendra fin en 2008 à l'issue de l'Assemblée Générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

► Neuvième résolution

**Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Didier PINEAU-VALENCIENNE**

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, décide de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Didier PINEAU-VALENCIENNE pour une durée

de quatre ans qui prendra fin en 2008 à l'issue de l'Assemblée Générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

► Dixième résolution

**Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Felix G. ROHATYN**

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, décide de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Felix G. ROHATYN pour une durée de quatre ans

qui prendra fin en 2008 à l'issue de l'Assemblée Générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

► Onzième résolution

**Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de la société GROUPAMA S.A.**

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, décide de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de la société GROUPAMA S.A. pour une durée de quatre ans qui

prendra fin en 2008 à l'issue de l'Assemblée Générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice précédent.



#### ▶ Douzième résolution

##### **Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Manfred BISCHOFF**

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, décide de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Manfred BISCHOFF pour une durée de deux ans

qui prendra fin en 2006 à l'issue de l'Assemblée Générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

#### ▶ Treizième résolution

##### **Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Georges CHODRON de COURCEL**

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, décide de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Georges CHODRON de COURCEL pour une durée

de deux ans qui prendra fin en 2006 à l'issue de l'Assemblée Générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

#### ▶ Quatorzième résolution

##### **Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Christian MARBACH**

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, décide de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Christian MARBACH pour une durée de deux ans

qui prendra fin en 2006 à l'issue de l'Assemblée Générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

#### ▶ Quinzième résolution

##### **Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Bernard MIRAT**

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, décide de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Bernard MIRAT pour une durée de deux ans qui

prendra fin en 2006 à l'issue de l'Assemblée Générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

#### ▶ Seizième résolution

##### **Nomination de Monsieur Bernard ARNAULT en qualité de membre du Conseil de surveillance**

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, prenant acte du décès de Monsieur Jacques NIVARD et du non-renouvellement du mandat de la société LAGARDERE CAPITAL & MANAGEMENT, décide de nommer en qualité de membre

du Conseil de surveillance Monsieur Bernard ARNAULT pour une durée de six ans qui prendra fin en 2010 à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice précédent.



► Dix-septième résolution

**Nomination du Docteur Hubert BURDA en qualité de membre du Conseil de surveillance**

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, décide de nommer en qualité de membre du Conseil de surveillance le Docteur Hubert BURDA pour une durée de six ans qui prendra

fin en 2010 à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

► Dix-huitième résolution

**Nomination de Monsieur René CARRON en qualité de membre du Conseil de surveillance**

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, décide de nommer en qualité de membre du Conseil de surveillance Monsieur René CARRON pour une durée de six ans qui prendra

fin en 2010 à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

► Dix-neuvième résolution

**Nomination de Monsieur Henri PROGLIO en qualité de membre du Conseil de surveillance**

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, décide de nommer en qualité de membre du Conseil de surveillance Monsieur Henri PROGLIO pour une durée de six ans qui prendra

fin en 2010 à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

► Vingtème résolution

**Nomination de Monsieur François ROUSSELY en qualité de membre du Conseil de surveillance**

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, décide de nommer en qualité de membre du Conseil de surveillance Monsieur François ROUSSELY pour une durée de six ans qui

prendra fin en 2010 à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

► Vingt et unième résolution

**Nomination de Monsieur Bernard ESAMBERT en qualité de censeur**

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, prenant acte du non-renouvellement du mandat de censeur de Monsieur Yves SABOURET, décide de nommer en qualité de censeur

Monsieur Bernard ESAMBERT pour une durée de deux ans qui prendra fin en 2006 à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

► Vingt-deuxième résolution

**Fixation du montant des jetons de présence du Conseil de surveillance**

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil de surveillance, décide de fixer à un montant de 600 000 € le montant total

maximum à verser au Conseil de surveillance à titre de jetons de présence, jusqu'à ce qu'il en soit décidé autrement.



### ▶ Vingt-troisième résolution

#### **Autorisation à donner à la Gérance d'émettre en une ou plusieurs fois, pour une durée de cinq ans, des obligations et/ou des valeurs mobilières donnant ou pouvant donner accès, immédiatement ou à terme, à des valeurs mobilières représentatives de créances sur la société émettrice et/ou d'une quotité de capital de sociétés autres que la société émettrice, dans la limite de trois milliards d'euros pour les emprunts en résultant**

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de surveillance :

■ délègue à la Gérance les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'elle appréciera, en France, à l'étranger ou sur les marchés internationaux, à l'émission d'obligations et de toutes autres valeurs mobilières, donnant droit et/ou pouvant donner droit, par voie de conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, à l'attribution de valeurs mobilières représentatives de créances sur la société émettrice et/ou d'une quotité du capital de sociétés autres que la société émettrice ;

■ décide que le montant nominal des titres d'emprunt susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 3 milliards d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unités de compte fixées par référence à plusieurs monnaies ;

■ décide que la Gérance aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation et, notamment, pour :

- arrêter les prix et conditions des émissions, fixer les montants à émettre, fixer les dates et modalités des émissions, la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à émettre et des titres auxquels celles-ci donneront ou pourront donner droit, et, notamment, leur nature, leur date de jouissance, même rétroactive, les conditions de leur exercice, leur mode de libération, les conditions et modalités de leur remboursement ou de leur amortissement anticipé,

- le cas échéant, prévoir les conditions de leur rachat en Bourse, la possibilité de suspension de l'exercice des droits d'attribution pouvant leur être attachés pendant un délai qui ne pourra excéder trois mois,
- fixer, en tant que de besoin, les modalités suivant lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires de ces valeurs mobilières,
- accomplir toutes les formalités nécessaires, en tant que de besoin, à l'admission de ces valeurs à la cotation ;
- et, d'une manière générale, passer toute convention, prendre tous engagements et faire tout ce qui sera utile ou nécessaire pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées ;

■ décide, en cas d'émission de titres d'emprunts, que la Gérance aura tous pouvoirs pour décider, notamment, de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, leur prix de remboursement, fixe et/ou variable, avec et/ou sans prime, leur mode de remboursement, en espèces et/ou en nature, leurs modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché, et les conditions auxquelles ces titres donneront droit, ou pourront donner droit, à l'attribution de valeurs mobilières représentatives de créances sur la société émettrice et/ou d'une quotité du capital de sociétés autres que la société émettrice.

La délégation ainsi conférée à la Gérance est valable, à compter de la présente Assemblée, pour une durée de cinq ans ; elle annule et remplace celle donnée au titre de la septième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 21 mai 2001.

### ▶ Vingt-quatrième résolution

#### **Autorisation à donner à la Gérance, pour une durée de vingt-six mois, d'émettre, avec droit préférentiel de souscription, en une ou plusieurs fois, des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société, dans la limite de 300 millions d'euros (primes non comprises) pour les augmentations de capital et de 2,5 milliards d'euros pour les emprunts obligataires**

L'Assemblée Générale, statuant à titre extraordinaire, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions de l'alinéa 3 de l'article L. 225-129 du Code de commerce :

- délègue à la Gérance les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'elle appréciera, tant en France qu'à l'étranger, à l'émission d'actions de la Société ainsi que de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit donnant ou pouvant donner accès, immédiatement et/ou à terme, à des actions de la Société ;
- décide que le montant nominal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la délégation susvisée ne pourra être supérieur à 300 millions d'euros, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions ; le plafond de 300 millions d'euros ci-dessus visé s'appliquera également en cas d'émission de certificats d'investissement ou d'actions de priorité ;
- décide, en outre, que le montant nominal des titres d'emprunt susceptibles d'être émis en vertu de la délégation susvisée ne pourra être supérieur à 2,5 milliards d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unités de compte fixées par référence à plusieurs monnaies ;
- décide que les actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible. En outre, la Gérance aura la faculté de conférer aux actionnaires le droit de souscrire à titre réductible un nombre de valeurs mobilières supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande ;

si les souscriptions à titre irréductible, et le cas échéant, à titre réductible, n'absorbent pas la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, la Gérance pourra user, dans l'ordre qu'elle estimera opportun, de l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :

- limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne, au moins, les trois quarts de l'émission décidée ;
  - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;
  - offrir au public tout ou partie des titres non souscrits ;
- décide que l'émission de bons de souscription d'actions de la Société en application de l'article L. 228-95 du Code de commerce pourra avoir lieu soit par offre de souscription dans les conditions prévues ci-dessus, soit par attribution gratuite aux propriétaires d'actions anciennes ;
  - constate que, le cas échéant, la délégation susvisée emporte de plein droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme à des actions de la Société susceptibles d'être émises, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneraient droit ; décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions qui seraient émises par conversion d'obligations ou par exercice de bons ;
  - décide que la somme revenant, ou devant revenir, à la Société pour chacune des actions émises dans le cadre de la délégation susvisée sera au moins égale à la valeur nominale des actions ;
  - décide que la Gérance aura tous pouvoirs, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet, notamment, de déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, d'arrêter les prix et conditions des émissions, de fixer les montants à émettre,



de fixer la date de jouissance, même rétroactive, des titres à émettre, de déterminer le mode de libération des actions ou autres titres émis et, le cas échéant, de prévoir les conditions de leur rachat en Bourse, la possibilité de suspension de l'exercice des droits d'attribution d'actions attachés aux valeurs mobilières à émettre pendant un délai qui ne pourra excéder trois mois, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant à terme accès au capital et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires. En outre, la Gérance pourra procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission et notamment celle des frais entraînés par la réalisation des émissions, et prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, constater la ou les augmentations de capital

résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts ;

en cas d'émission de titres d'emprunt, la Gérance aura tous pouvoirs, notamment pour décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, leur prix de remboursement fixe ou variable, avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la Société.

La délégation ainsi conférée à la Gérance est valable, à compter de la présente Assemblée, pour la durée prévue au troisième alinéa de l'article L. 225-129-III du Code précité ; elle annule et remplace celle donnée le 23 mai 2002.

### ▶ Vingt-cinquième résolution

#### **Autorisation à donner à la Gérance, pour une durée de vingt-six mois, d'émettre, sans droit préférentiel de souscription, en une ou plusieurs fois, des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société, dans la limite de 300 millions d'euros (primes non comprises) pour les augmentations de capital et de 2,5 milliards d'euros pour les emprunts obligataires**

L'Assemblée Générale, statuant à titre extraordinaire, connaissance prise des rapports de la Gérance, du Conseil de surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions de l'alinéa 3 de l'article L. 225-129 du Code de commerce :

- délègue à la Gérance les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder par voie d'appel public à l'épargne, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'elle appréciera, tant en France qu'à l'étranger, à l'émission d'actions de la Société ainsi que de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit donnant ou pouvant donner accès, immédiatement et/ou à terme, à des actions de la Société, y compris si ces valeurs mobilières sont émises en application de l'article L. 228-93 du Code de commerce précité ;
- décide que le montant nominal des augmentations de capital social, susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la délégation susvisée, ne pourra être supérieur à 300 millions, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des

actions ; le plafond de 300 millions d'euros ci-dessus visé s'appliquera également en cas d'émission de certificats d'investissement ou d'actions de priorité ;

- décide, en outre, que le montant nominal des titres d'emprunt susceptibles d'être émis en vertu de la délégation susvisée ne pourra être supérieur à 2,5 milliards d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unités de compte fixées par référence à plusieurs monnaies ;
- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux valeurs mobilières à émettre, étant entendu que la Gérance pourra conférer aux actionnaires une faculté de souscription par priorité sur tout ou partie de l'émission, pendant le délai et aux conditions qu'elle fixera. Cette priorité de souscription ne donnera pas lieu à la création de droits négociables, mais pourra, si la Gérance l'estime opportun, être exercée tant à titre irréductible que réductible ;
- décide que si les souscriptions des actionnaires et du public n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, la Gérance pourra utiliser, dans l'ordre qu'elle estimera opportun, l'une ou l'autre des facultés ci-après :

- limiter, le cas échéant, l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois quarts au moins de l'émission décidée ;
  - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;
- constate que, le cas échéant, la délégation susvisée emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme à des actions de la société, susceptibles d'être émises, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneraient droit ;
- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions émises par conversion d'obligations ou par exercice de bons ;
- décide que le prix d'émission des valeurs mobilières ci-dessus visées sera calculé de telle sorte que la somme perçue immédiatement lors de leur émission, majorée, le cas échéant, des sommes à provenir de l'exercice de la totalité des droits attachés aux valeurs ainsi émises, fasse ressortir un prix d'émission moyen pour chaque action émise et/ou à émettre dans le cadre de l'émission considérée au moins égal à la moyenne des premiers cours constatés en Bourse de l'action de la Société pendant dix jours de Bourse consécutifs choisis parmi les vingt jours de Bourse précédant le début de l'émission des valeurs mobilières précitées, après, le cas échéant, correction de cette moyenne pour tenir compte de la date de jouissance ;
- décide que la Gérance aura tous pouvoirs, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet, notamment, de déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, d'arrêter les prix et conditions des émissions, de fixer les montants à émettre,

de fixer la date de jouissance, même rétroactive, des titres à émettre, de déterminer le mode de libération des actions ou autres titres émis et, le cas échéant, de prévoir les conditions de leur rachat en Bourse, la possibilité de suspension de l'exercice des droits d'attribution d'actions attachés aux valeurs mobilières à émettre pendant un délai qui ne pourra excéder trois mois, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant à terme accès au capital social et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires. En outre, la Gérance pourra procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission, et notamment celle des frais entraînés par la réalisation des émissions, et prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts ;

en cas d'émission de titres d'emprunt, la Gérance aura tous pouvoirs, notamment, pour décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable, avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la Société.

La délégation ainsi conférée à la Gérance est valable, à compter de la présente Assemblée, pour la durée prévue au troisième alinéa de l'article L. 225-129 du Code de commerce précité ; elle annule et remplace celle donnée le 23 mai 2002.

### ► Vingt-sixième résolution

**Autorisation à donner à la Gérance, pour une durée de vingt-six mois, d'émettre, en une ou plusieurs fois, des actions nouvelles et/ou des valeurs mobilières de toute nature destinées à rémunérer des titres apportés à une offre publique d'échange, dans la limite d'un montant de 300 millions d'euros (primes non comprises) pour les augmentations de capital et de 2,5 milliards d'euros pour les emprunts obligataires**

L'Assemblée Générale, statuant à titre extraordinaire, connaissance prise des rapports de la Gérance et du Conseil de surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce, autorise la Gérance à augmenter le capital de la Société d'un montant nominal

maximum de 300 millions d'euros par l'émission successive ou simultanée, en une ou plusieurs fois, d'actions nouvelles de la Société à l'effet de rémunérer des titres apportés à une offre publique d'échange ou à une offre mixte sur des titres d'une autre société inscrite à la cote officielle ou au second marché de la Bourse de Paris ou à la cote officielle d'un État



partie à l'accord sur l'Espace économique européen autre que la France ou de la Bourse d'un État membre de l'Organisation de coopération et de développement économiques.

Cette émission d'actions nouvelles rémunérant des titres apportés à une offre publique d'échange pourra, conformément aux dispositions de l'article L. 225-129 du Code précité, résulter de l'émission de valeurs mobilières de toute nature donnant accès immédiatement et/ou à terme à une quotité du capital de la Société.

Les actionnaires renoncent à leurs droits préférentiels de souscription aux valeurs mobilières susvisées ainsi, en tant que de besoin, qu'aux actions auxquelles les valeurs mobilières susvisées pourraient donner accès à terme par exercice d'un droit de quelque nature que ce soit.

Le montant nominal des titres d'emprunt émis, le cas échéant, en application de la présente autorisation ne pourra être supérieur à 2,5 milliards d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unités de comptes fixées par référence à plusieurs monnaies.

L'Assemblée Générale décide que la Gérance aura tous pouvoirs, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation, à l'effet notamment :

### ▶ Vingt-septième résolution

#### **Autorisation à donner à la Gérance, pour une durée de vingt-six mois, d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, par voie d'incorporation de réserves ou de primes et attribution gratuite d'actions ou élévation du nominal, dans la limite d'un montant de 300 millions d'euros**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise des rapports de la Gérance et du Conseil de surveillance, délègue à la Gérance les pouvoirs nécessaires à l'effet d'augmenter, en une ou plusieurs fois, le capital social dans la limite d'un montant nominal maximum de 300 millions d'euros, par l'incorporation, successive ou simultanée, au capital de réserves, bénéfiques et/ou primes, à réaliser par création et attribution gratuite d'actions ou par élévation du nominal des actions ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés.

L'Assemblée Générale décide que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondantes seront vendues ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits au plus tard trente jours après la date

- de fixer la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser ;
  - de constater le nombre de titres apportés à l'échange ;
  - de déterminer les dates, conditions d'émission, notamment le prix et la date de jouissance, des actions nouvelles, ou, le cas échéant, des titres donnant accès immédiatement et/ou à terme à une quotité du capital de la Société ;
  - d'inscrire au passif du bilan à un compte de primes la différence entre le prix d'émission des actions nouvelles et leur valeur nominale ;
- de procéder, s'il y a lieu, à l'imputation, sur ladite prime, de l'ensemble des frais et droits occasionnés par l'opération autorisée ;
- de prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin de l'opération autorisée, constater la ou les augmentations de capital en résultant et modifier corrélativement les statuts.

L'autorisation ainsi conférée à la Gérance est valable, à compter de la présente Assemblée, pour la durée prévue au troisième alinéa de l'article L. 225-129 du Code précité ; elle annule et remplace celle donnée le 23 mai 2002.

d'inscription à leur compte du nombre entier d'actions attribuées. L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs à la Gérance, dans les conditions fixées par la loi, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des émissions, arrêter les conditions des émissions, fixer les montants à émettre et plus généralement de prendre toutes dispositions pour en assurer la bonne fin, accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitives la ou les augmentations de capital correspondantes et apporter aux statuts les modifications corrélatives.

La présente délégation est valable, à compter de la présente Assemblée, pour la durée prévue au troisième alinéa de l'article L. 225-129 du Code de commerce ; elle annule et remplace celle donnée le 23 mai 2002.

### ▶ Vingt-huitième résolution

#### **Limitation globale à 300 millions d'euros (primes non comprises) pour les augmentations de capital et à 2,5 milliards d'euros pour les emprunts obligataires des émissions autorisées au titre des résolutions précédentes**

L'Assemblée Générale, statuant à titre extraordinaire, connaissance prise des rapports de la Gérance et du Conseil de surveillance, et comme conséquence de l'adoption des vingt-quatrième, vingt-cinquième et vingt-sixième résolutions, décide :

■ de fixer à 2,5 milliards d'euros, ou à la contre-valeur de ce montant, en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unités de compte fixées par référence à plusieurs monnaies, le montant nominal maximum des titres d'emprunt susceptibles d'être émis en vertu des autorisations conférées par les résolutions susvisées,

et

■ de fixer à 300 millions d'euros le montant nominal maximum des augmentations de capital social, immédiates et/ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des autorisations conférées par les résolutions susvisées, étant précisé qu'à ce montant nominal s'ajoutera, éventuellement, le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des titulaires des valeurs mobilières donnant droit à des actions conformément à la loi.

### ▶ Vingt-neuvième résolution

#### **Autorisation à donner à la Gérance de mettre en œuvre les autorisations d'émissions ci-dessus visées en période d'offre publique d'achat ou d'échange sur les titres de la Société**

L'Assemblée Générale, statuant à titre extraordinaire, connaissance prise des rapports de la Gérance et du Conseil de surveillance et conformément aux dispositions du Code de commerce, décide expressément que les délégations données à la Gérance au titre des résolutions précédentes, conduisant ou pouvant conduire à l'augmentation du capital de la Société, sont maintenues en période d'offre publique d'achat ou d'échange sur les titres de la Société.

Le maintien, en période d'offre publique d'achat ou d'échange sur les titres de la Société, des délégations données à la Gérance est valable jusqu'à la tenue de la prochaine Assemblée Générale Ordinaire Annuelle de la Société appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2004.

### ▶ Trentième résolution

#### **Autorisation à donner à la Gérance d'émettre en une ou plusieurs fois, pour une durée de trente-huit mois, des actions réservées aux salariés de la Société et de certaines de ses filiales, dans la limite de 2 % du nombre d'actions composant le capital social**

L'Assemblée Générale, statuant à titre extraordinaire, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, délègue à la Gérance les pouvoirs nécessaires à l'effet d'augmenter le capital social sur ses seules délibérations, en une ou plusieurs opérations, par émission d'actions destinées à être souscrites, dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise Groupe, conformément aux articles L. 443-1 et suivants du Code du travail et à l'article L. 225-138 du Code de commerce, par les salariés de la Société et des sociétés

et groupements qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-180 dudit Code, ces salariés ayant au moins six mois d'ancienneté ; le nombre des actions nouvelles à émettre, qui seront immédiatement assimilées aux autres actions existantes, ne devant pas dépasser 2 % du nombre d'actions composant le capital social.

La présente autorisation entraîne de plein droit, pour le cas où il en serait fait usage, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription au profit des salariés concernés.



Conformément à l'article L. 443-5 du Code du travail, l'Assemblée décide que le prix de souscription sera égal à 80 % de la moyenne des premiers cours cotés aux vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision de la Gérance fixant la date d'ouverture de la souscription, arrondi au dixième d'euro supérieur ; elle décide également que, dans le cas où les salariés n'auraient pas souscrit dans le délai imparti par la Gérance la totalité de l'augmentation de capital, celle-ci ne serait réalisée qu'à concurrence du montant des actions souscrites, les actions non souscrites pouvant être proposées à nouveau aux salariés concernés dans le cadre d'une augmentation de capital ultérieure.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs à la Gérance, dans les limites ci-dessus, pour fixer les diverses modalités des opérations, notamment :

- constater le prix de souscription calculé selon la méthode définie à l'alinéa précédent, fixer le délai de libération des actions souscrites, le versement des salariés pouvant être complété par la Société ou les sociétés et groupements qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-180 précité dans les conditions prévues par les textes légaux ;
- arrêter les dates d'ouverture et de clôture de souscription, constater la ou les augmentations de capital en résultant et modifier corrélativement les statuts.

L'autorisation ainsi conférée à la Gérance est valable à compter de la présente Assemblée, pour une durée de trente-huit mois ; elle annule et remplace l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 21 mai 2001 pour la partie non utilisée de cette autorisation.

### ▶ Trente et unième résolution

#### **Autorisation à donner à la Gérance d'attribuer aux salariés et dirigeants de la Société et des sociétés qui lui sont liées au sens des dispositions de l'article L. 225-180 du Code de commerce des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société dans la limite de 3 % du nombre d'actions composant le capital social**

L'Assemblée Générale, statuant à titre extraordinaire, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et des rapports du Conseil de surveillance et des Commissaires aux comptes :

- autorise la Gérance, conformément aux dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, à consentir, en une ou plusieurs fois, au bénéfice des dirigeants sociaux et des salariés – ou de certains d'entre eux – de la Société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 dudit Code, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la Société et/ou à l'achat d'actions existantes provenant de rachats effectués par la Société dans les conditions prévues par la loi ;
- décide que le nombre total des options consenties en vertu de la présente autorisation ne pourra donner droit à souscrire et/ou à acheter un nombre d'actions supérieur à 3 % du nombre des actions composant le capital social actuel ;
- décide que le délai d'exercice des options ne pourra excéder dix ans à compter de la date d'attribution des options par la Gérance ;

- décide, conformément à la loi, que la présente autorisation emportera de plein droit, au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure de la levée des options ;
- donne à la Gérance les pouvoirs les plus étendus pour, dans les limites ci-dessus fixées et dans les limites légales en vigueur :
  - fixer le prix de souscription et/ou d'achat des actions sous option suivant les modalités indiquées par la Gérance dans son rapport et en conformité des dispositions légales en vigueur ;
  - déterminer les modalités des opérations, fixer les conditions dans lesquelles seront consenties les options, en désigner les bénéficiaires, fixer la période pendant laquelle elles pourront être levées, le nombre maximum d'options offertes à chacun d'eux, décider l'interdiction éventuelle de revente immédiate ;



- décider les conditions dans lesquelles le prix et/ou le nombre des actions à souscrire et/ou à acheter pourront être ajustés pour tenir compte des opérations financières effectués par la Société ;
- et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera utile ou nécessaire et, notamment, accomplir tous actes et formalités de dépôt ou de publicité, constater la réali-

sation définitive des augmentations de capital correspondantes, modifier les statuts en conséquence.

La présente autorisation est conférée à la Gérance pour une période de trente-huit mois à compter du jour de la présente Assemblée ; elle annule et remplace l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 23 mai 2000 pour la partie non utilisée de cette autorisation.

### ▶ Trente-deuxième résolution

#### Mise en harmonie des statuts

L'Assemblée Générale, statuant à titre extraordinaire, décide de mettre l'article 16 des statuts de la Société relatif aux conventions réglementées en harmonie avec les dernières dispositions légales et de modifier en conséquence ainsi qu'il suit le texte de cet article :

##### **Article 16 – Conventions réglementées**

*Toute convention intervenant entre la Société et l'un de ses Gérants ou l'un des membres du Conseil de surveillance, ou l'un de ses actionnaires disposant d'une fraction de droits de vote supérieure à 10 % ou, s'il s'agit d'une société actionnaire,*

*la société la contrôlant au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, soit directement, soit par personne interposée, doit être soumise aux formalités d'autorisation et de contrôle prescrites par les articles L. 225-38 à L. 225-43 du Code de commerce, conformément aux dispositions de l'article L. 226-10 de ce Code.*

(le reste sans changement)

L'Assemblée Générale décide de supprimer l'article 12 bis des statuts relatif à la composition première du Conseil de surveillance.

### ▶ Trente-troisième résolution

#### Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, confère au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait certifié conforme du procès-verbal de ses délibérations les pouvoirs

nécessaires pour l'accomplissement de toutes formalités légales ou réglementaires partout où besoin sera.



# Exposé sommaire

## sur l'activité et la situation du Groupe

### ■ Présentation générale

*Le groupe Lagardère ajoute aux activités médias, qui constituent le cœur de son engagement, une participation stratégique dans la société EADS (European Aeronautic Defence and Space company). Depuis le 26 février 2003, il a arrêté son activité de constructeur automobile.*

### ■ Médias

En matière de **Médias**, la stratégie du Groupe Lagardère est de capitaliser sur ses actifs puissants – présence internationale, marques fortes (*Elle, Première, Paris Match, Europe 1, Hachette, Virgin*), maîtrise de l'édition de contenus (livre, audiovisuel, nouveaux médias, ...), leadership mondial dans ses métiers de presse magazine grand public et de commercialisation de produits et services de loisirs culturels – afin de consolider sa présence et sa performance dans tous les grands domaines liés à l'édition et à la distribution de contenus forts.

La fin de l'année 2002 avait été marquée par le choix du Groupe Lagardère comme repreneur des actifs Europe (France et Espagne) de Vivendi Universal Publishing. Cette opération a fait l'objet d'un examen approfondi, durant l'année 2003, par les autorités de la concurrence de la Commission Européenne. Le Groupe Lagardère a obtenu, début janvier 2004, l'autorisation d'acquiescer un périmètre dont le chiffre d'affaires représente environ 40 % du CA consolidé d'Éditis (ex-VUP), conformément à la proposition présentée par le Groupe à la Commission Européenne en décembre 2003. Le Groupe Lagardère va donc conserver les actifs suivants : Larousse, Anaya, Dunod, Dalloz, Armand Colin, Chambers et Harrap. Le groupe devient ainsi le premier éditeur de livres en France, se renforçant en particulier sur les segments "référence" et "universitaire". En Espagne, Hachette Livre devient également le premier éditeur de livres, confirmant ainsi son ambition de devenir l'éditeur leader sur les marchés de langue latine. Au niveau mondial, le Groupe passe de la onzième à la sixième place. Désormais, la priorité de l'année 2004 est l'intégration au sein du Groupe des actifs d'Éditis conservés par lui.

Par ailleurs, le reste du périmètre d'Éditis fait l'objet, en accord avec la Commission Européenne, d'un processus de cession, le groupe privilégiant la solution d'une vente en bloc.

En presse magazine, Hachette Filipacchi Médias a poursuivi sa stratégie de développement de sa présence internationale et la consolidation de ses marques en lançant notamment plusieurs nouvelles éditions de "*Elle Girl*" (Corée du Sud, Pays-Bas, Russie, Taïwan). De plus, le Groupe a racheté 49 % de Excelsior Filipacchi, la société editrice de "*Action Auto Moto*" dont HFM possédait

déjà 51 %. Enfin, l'année 2003 a été marquée par le lancement en France d'un nouveau concept d'hebdomadaire : "*Public*". Ce titre est positionné comme un magazine people générationnel. Testé avec succès durant l'été, "*Public*" est devenu un titre à part entière du portefeuille HFM.

Du côté des activités audiovisuelles, l'année 2003 a consisté en une consolidation des positions et des marques du Groupe. En effet, Canal J et TiJi ont renforcé leur leadership sur leurs cibles respectives et MCM a lancé deux nouvelles déclinaisons : MCM Top, dont la grille est construite autour des plus grands succès du moment, et MCM Pop, la chaîne des tubes des années 80.

D'autre part, l'intégration de M5 à Europe Images International, qui donne naissance à l'un des principaux groupes européens de distribution de programmes audiovisuels, et le renforcement du pôle production de Lagardère (Productions 22, B3Com, Be Aware, Phare Ouest Productions, etc.) ont à nouveau démontré l'importance du secteur audiovisuel pour le Groupe Lagardère. En radio, le pôle FM a été marqué par l'évolution positive de son audience, tant pour Europe 2 que pour RFM. Quant à Europe 1, ses bonnes performances dans un environnement particulièrement difficile et concurrentiel doivent être soulignées.

Le pôle médias du Groupe Lagardère a pour objectif en 2004 de poursuivre sa croissance en se concentrant sur deux axes stratégiques majeurs : poursuivre activement le développement international, notamment en Europe et aux États-Unis, et construire des positions de leadership sur les thématiques phares du Groupe : univers de la femme, éducation, jeunesse, voyages, automobile. Le Groupe Lagardère continue par ailleurs à considérer une présence forte en télévision comme une source significative de création de valeur et étudiera donc avec beaucoup d'attention et de rigueur les opportunités susceptibles de concourir à cet objectif. L'ambition du Groupe Lagardère est en effet, grâce à ces efforts conjugués, d'intégrer à moyen terme le trio de tête mondial des groupes médias.

## Hautes Technologies

En matière de **Hautes Technologies**, l'objectif stratégique visait essentiellement à l'intégration européenne ; cet objectif a été atteint d'abord avec un regroupement d'acteurs nationaux (apport de Matra Hautes Technologies à Aerospatiale), puis européens (fusion d'Aerospatiale Matra avec le groupe allemand DASA et le groupe espagnol CASA au sein d'EADS).

La création de la société EADS a permis d'augmenter considérablement le volume global des activités du nouvel ensemble ainsi constitué et de réaliser des économies importantes grâce aux synergies réalisées. Il en résulte qu'avec un chiffre d'affaires voisin de 30 milliards d'euros et un portefeuille de marques de renommées mondiales, telles Airbus, Eurocopter ou Astrium, EADS se place

aux premiers rangs de l'industrie mondiale de l'aéronautique, de l'espace et de la défense, donnant à l'Europe, par l'étendue des activités rassemblées, les moyens de rivaliser avec les grands groupes du secteur, outre-Atlantique comme en Europe.

Lagardère entend continuer de jouer, de façon équilibrée, avec ses partenaires, un rôle décisif dans le management et la stratégie du nouvel ensemble. La taille critique de ce dernier, au plan mondial, la perspective d'amélioration du résultat d'exploitation grâce aux synergies réalisées constituent autant d'atouts pour EADS et pour tous ses actionnaires. Ces derniers, et Lagardère en particulier, peuvent ainsi espérer une progression significative de la valorisation de leur patrimoine dans les années à venir.



Constatant l'échec commercial de l'Avantime, Matra Automobile a décidé, en février 2003, d'en interrompre la production. C'est la décision de Renault, prise en 1996, de retirer de Romorantin la fabrication de la quatrième génération de l'Espace pour la réaliser dans son usine de Sandouville qui avait conduit les deux partenaires historiques à lancer ensemble l'Avantime, affichant ainsi une volonté commune de maintenir une activité industrielle à Romorantin.

Ainsi Matra Automobile a cessé son activité de constructeur automobile tout en continuant d'assurer ses obligations contractuelles tant vis-à-vis de Renault que des clients de l'Espace et de l'Avantime.

En août 2003, les négociations annoncées au mois de juin entre les sociétés Lagardère SCA et Pininfarina S.p.a. pour l'acquisition des activités d'ingénierie, d'essais, d'avant-projets et de prototypes de Matra Automobile ont été conclues avec succès. Cette cession matérialise l'orientation stratégique du Groupe Lagardère de se désengager de son activité automobile. Elle assure aux salariés du bureau d'études de Matra Automobile, de son centre d'essais et de sa filiale de design D3 un avenir à long terme au sein d'un des premiers acteurs mondiaux de l'ingénierie automobile et valorise leur savoir-faire.

## Compte de résultat simplifié

Le **compte de résultat consolidé simplifié** de l'exercice 2003, comparé à celui des années précédentes, se présente comme suit :

(en millions d'euros)	2001	2002 publié	2002 <sup>(1)</sup> pro forma	2003
Chiffre d'affaires	13 295	13 216	12 434	12 454
Résultat d'exploitation	514	440	432	671
Résultat financier	(15)	(331)	(368)	42
Résultat courant	499	109	64	713
Résultat exceptionnel	353	(371)	(98)	(79)
Autres éléments	(225)	(25)	(24)	(276)
Résultat net consolidé total	627	(287)	(58)	358
Résultat net consolidé - Part du Groupe	616	(291)	(62)	334

(1) À effet au 1<sup>er</sup> janvier 2003, le pôle Automobile, dont les coûts estimés de désengagement avaient été provisionnés au 31 décembre 2002, est déconsolidé. Le rappel des comptes publiés au 31 décembre 2002 est complété par la présentation de comptes pro forma qui excluent la contribution de ce pôle.

De façon plus détaillée, on trouvera ci-après l'analyse de l'activité des deux pôles du Groupe : Lagardère Media et Hautes Technologies.

Seront présentés également le "hors pôles", la synthèse des résultats et le financement du Groupe.



## I Lagardère Media

Ce pôle comprend les activités "Livres", "Presse", "Distribution Services", "Lagardère Active" du Groupe.

(en millions d'euros)

Comptes de résultat du pôle	2001 <sup>(1)</sup>	2002	2003
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>7 668</b>	<b>8 095</b>	<b>7 944</b>
Résultat d'exploitation	353	385	427
Résultat financier	(240)	(363)	55
<b>Résultat courant</b>	<b>113</b>	<b>22</b>	<b>482</b>
Résultat exceptionnel	(46)	(53)	(28)
Résultat des sociétés mises en équivalence	59	15	47
<b>Résultat des activités avant impôt</b>	<b>126</b>	<b>(16)</b>	<b>501</b>

(1) Par suite de la modification statutaire de la date de clôture de ses comptes annuels fixée au 31 décembre au lieu du 30 septembre, l'activité de Lagardère Active Broadcast a été consolidée, en 2001, sur cinq trimestres pour une période courant du 1<sup>er</sup> octobre 2000 au 31 décembre 2001.

### LIVRE

Éditeur de livres répondant aux besoins d'éducation, de connaissance, de culture et de loisirs d'un large public en France, en Espagne et en Grande-Bretagne, Hachette Livre dispose d'importants atouts de distribution et est présent dans tous les domaines éditoriaux :

- Référence [Dictionnaires encyclopédies Hachette] ;
- Scolaire [Hachette Éducation, Hatier, Didier, Foucher] ;
- Littérature Générale [Calmann-Lévy, Fayard, Grasset, Lattès, Stock, Harlequin (50 %)] ;
- Illustré [Chêne, Hachette Pratique, Hachette Tourisme, Marabout] ;
- Jeunesse [Hachette Jeunesse, Gautier-Languereau, Rageot] ;
- Poches [Livre de Poche, Le Masque] ;
- Fascicules (France, Allemagne, Espagne, Italie...) ;
- International [Octopus, Orion, Watts (Grande-Bretagne) – Salvat, Bruño (Espagne) – Wiedza i Uycie (Pologne)].

Le marché du Livre a été profondément marqué par l'évolution du dossier Éditis (voir introduction du présent exposé sommaire). C'est donc dans cet environnement en effervescence qu'Hachette Livre a réussi à afficher cette année encore de remarquables performances dans la quasi-totalité des segments éditoriaux, avec des progressions toujours supérieures à celles du marché. Le marché mondial du Livre a démontré globalement une bonne

résistance au ralentissement économique, avec un taux de croissance annuel moyen pondéré de 1 % sur la période 2000-2002 reflétant des situations contrastées : + 3 % aux États-Unis ; + 10 % en Chine ; + 2,8 % en Espagne ; + 2,6 % en France.



**En France**, le marché a connu une progression comprise entre 0,5 % et 1 %, quand Hachette Livre améliorait son chiffre d'affaires de 3 %.

L'activité " Littérature Générale " a bénéficié des succès répétés de Fayard : deux titres diffusés à plus de 200 000 exemplaires (" *Ma Fille Marie* " de Nadine Trintignant et " *La Face cachée du Monde* " de Pierre Péan et Philippe Cohen) ; cinq à plus de 100 000 exemplaires ont fait de 2003 une année record. Chez Grasset, la rentrée a été couronnée du prix Interallié pour Frédéric Beigbeder, " *Windows on the World* ", du prix Goncourt des lycéens pour Yann Appery, " *Farrago* ", et du prix Médicis pour l'essai de Michel Schneider, " *Morts imaginaires* ", tandis que Stock emportait, avec " *Les Âmes Grises* " de Philippe Claudel, les suffrages conjugués des jurys du Renaudot, des libraires et de " *Lire Magazine* " ; Lattès, dans le même temps, installait ses auteurs sur les listes des meilleures ventes. Enfin, porté par son cinquantième anniversaire, Le Livre de Poche a connu une phase d'expansion.

Le domaine de l' " Éducation " a pâti de l'absence de nouveaux programmes, mais les Maisons du Groupe – Hachette Éducation, Hatier, Didier, Foucher – ont su tenir leur position, tant au " Collège " qu'au " Lycée ", voire les améliorer de telle sorte que les performances affichées sont restées en ligne avec les objectifs.

Après une année 2002 exceptionnelle, l'activité d' " Hachette Illustrated " a continué en 2003 à connaître de fortes progressions : dans le secteur Jeunesse, où les personnages comme Franklin font le bonheur des lecteurs de La Bibliothèque Rose, et aussi dans le secteur Pratique (Hachette Pratique, Marabout, Hachette Tourisme), où le succès des titres " *Cuisine et Vins* " ne se dément pas.

À ces activités éditoriales dites " *trade* " correspond une activité de distribution également proposée à des éditeurs tiers : l'année 2003 fut, en ce domaine, une année d'amélioration de la productivité et des " *process* " qui permettent à Hachette Livre, compte tenu du taux de charge élevé, d'afficher d'excellentes performances.

Enfin, le secteur de l'édition et des ventes en kiosques de " Fascicules " a connu en 2003 de beaux succès, tandis que son redéploiement à l'international confirmait la pertinence de la stratégie de déclinaison adoptée dès l'origine.



**À l'international**, il convient de noter les faits marquants suivants :

■ Au Royaume Uni, Hachette Livre a achevé le recentrage de Octopus Publishing Group (acquis fin 2001) sur l'édition de livres illustrés destinés aux adultes, en cédant sa division jeunesse Brimax. Ce mouvement a rapidement été suivi par l'acquisition de l'éditeur indépendant Godsfield Press, qui est venu compléter le portefeuille d'Octopus (division Hamlyn). Godsfield Press est l'un des leaders britanniques du livre spirituel et de bien-être ("*Mind, Body & Spirit*"), un segment de marché en forte croissance.

■ Au Canada (Province du Québec), Hachette Livre a cédé les 50 % qu'elle détenait dans Éditions CEC, Inc. (édition scolaire) à son co-actionnaire Québecor Média, Inc. Ce mouvement est la conséquence de l'impossibilité réglementaire pour Hachette Livre d'envisager une position d'opérateur ou un développement accéléré au Canada au-delà de cette position.



L'environnement réglementaire en France, pour sa part, a vu se renforcer les dispositions tendant à protéger le Livre comme bien culturel : les débats interprofessionnels ont notamment été consacrés à la mise en œuvre des solutions interprofessionnelles trouvées pour régler la question du droit de prêt en bibliothèque.

Par ailleurs, la question de la rémunération pour la copie privée numérique, qui constitue à terme un enjeu financier très important, celle des modalités de la gratuité des livres scolaires dans les lycées et celle du " photocopillage " dans l'enseignement primaire sont des sujets toujours d'actualité pour la profession.

Surtout, 2003 fut l'année décisive pour l'introduction de la publicité du Livre à la télévision, puisque la Commission Européenne, dans sa volonté de supprimer les secteurs interdits, a finalement décidé que l'édition de livres pourrait accéder à la publicité sur les chaînes thématiques, à l'exclusion des chaînes généralistes hertziennes, et ce à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2004.

La politique d'innovation – intimement liée à la nature même de l'activité éditoriale – s'est concrétisée en 2003 sur deux plans :

- celui de l'offre éditoriale où les collections nouvelles d'Hachette Pratique – par exemple – ont rencontré les faveurs du public ;
- celui de l'implantation internationale de l'activité " Fascicules ", avec la création d'une nouvelle filiale au Japon.

S'agissant de réorganisation, des mesures ont été prises pour ajuster les structures aux évolutions prévisibles dans le secteur du courtage, notamment en Espagne, chez Salvat.

Ailleurs, les mesures prises ont eu pour objectif de conforter l'amélioration des fonctionnements internes.



Hachette Livre, qui passera en 2004 du onzième au sixième rang mondial, inscrit clairement sa stratégie dans une logique de développement des secteurs au cœur de sa vocation (éducation, littérature, illustrés) dans les deux bassins linguistiques clés, anglophone et hispanophone.



### PRESSÉ

*Premier éditeur de presse magazine au monde, le Groupe Hachette Filipacchi Médias publie 245 titres dans 36 pays représentant plus de 1 milliard d'exemplaires et plus de 130 000 pages de publicité vendues. Il réalise un chiffre d'affaires de 2,2 milliards d'euros, dont plus de la moitié à l'international (54 %).*

*Interdeco, première régie publicitaire française de l'écrit, a développé le réseau international le plus puissant, gérant, à travers Interdeco Global Advertising, la publicité internationale de plus de 200 magazines à la fois édités par le Groupe et par des éditeurs extérieurs.*

Durant l'année 2003, HFM a consolidé ses positions dans le monde entier : rationalisation de ses activités en France (vente des magazines vidéo, achat de leurs parts aux minoritaires de Bonnier et d'Excelsior Filipacchi), finalisation de son implantation au Royaume-Uni, poursuite de son développement en Chine et en Russie. La diversification géographique de son activité lui a permis de faire face à un environnement mondial difficile.

L'exercice 2003 a été celui de la transition au niveau publicitaire, car la reprise espérée n'a pas été au rendez-vous, sauf aux États-Unis où le redressement conjoncturel amorcé fin 2002 s'est finalement confirmé, bien que faiblement. Toutefois, globalement, les performances publicitaires du Groupe ont été supérieures à l'évolution du marché.

Les diffusions ont été contrastées selon les pays, mais avec une tendance générale à une légère baisse, malgré des hausses en France, notamment sur la presse d'actualité. L'amélioration des revenus publicitaires et les effets bénéfiques du plan d'économies et de rationalisation des activités ont permis au Groupe d'augmenter sa rentabilité.

Les fortes variations à la baisse du dollar et du yen, ainsi que du yuan chinois, ont partiellement neutralisé les croissances importantes d'activité, en particulier dans les pays hors zone euro, alors que les taux d'intérêt très bas et la diminution de l'endettement du Groupe ont permis de réduire significativement les charges financières.



Dans le domaine de la **Presse Magazine France**, les acquisitions à 100 % des titres Bonnier dans le domaine de la décoration et d'"Action Auto-Moto" auprès des Publications Excelsior ont renforcé la position du groupe en France, où il demeure le plus important éditeur de presse magazine.

Le portefeuille de titres s'est rationalisé en 2003 avec la cession des magazines vidéo et quelques modifications de contenu éditorial sur les titres de Loisir. La diffusion croît de plus de 1 % sur la vente au numéro (à périmètre constant), avec des performances à la hausse pour les magazines people et news pictures et la presse féminine, compensant la baisse des magazines de télévision. Le lancement de "Public" est très satisfaisant, puisque la diffusion est en ligne avec les objectifs fixés.

Il faut noter la performance d'"Entrevue" qui a enregistré une croissance à deux chiffres de son chiffre d'affaires diffusion. Par ailleurs, la diffusion par abonnement continue sa hausse sur l'ensemble des titres.

La part de marché prépondérante du Groupe Interdeco, ses offres commerciales et la notoriété des marques du Groupe ont permis d'amortir la baisse continue du marché publicitaire en Presse Magazine et de stabiliser le chiffre d'affaires publicitaire. Une réorganisation importante au niveau des directions déléguées, des activités annexes et des services communs a permis d'augmenter significativement la rentabilité de la branche.



Pour l'activité de **Presse Magazine Internationale**, après une année 2002 difficile, 2003 a été marquée par une reprise de l'activité publicitaire tirée en partie par le retour à la croissance des États-Unis, alors que les diffusions ont connu quelques difficultés. Cette année a été une année de consolidation avec la prise en main opérationnelle des acquisitions anglaises, l'intégration des titres de décoration achetés en Espagne fin 2002, la continuité des partenariats avec "Marie Claire" (Chine, Japon, Italie) et la déclinaison dans de nouveaux pays du magazine "Elle Girl" (Pays-Bas, Russie, Corée...). Il faut noter également le lancement avec succès de deux versions de "Elle" en Belgique en joint-venture avec Edition Ventures et la création d'une filiale au Mexique en joint-venture avec Grupo Editorial Expansion, qui publie "Elle" et "Quo".

Aux États-Unis, le frémissement du marché publicitaire amorcé fin 2002 a connu un fléchissement dans la période des deuxième et troisième trimestres 2003, puis s'est transformé en réelle reprise au quatrième trimestre. Ceci a profité principalement à "Woman's Day", à "Elle" et aux titres automobiles. Par contre, les diffusions ont souffert, avec principalement des baisses de ventes au numéro de "Woman's Day" en partie compensées par la hausse des abonnements. Enfin, l'arrêt de "Travel Holiday" a été rendu nécessaire par le contexte particulièrement difficile du tourisme américain.

En Italie, l'activité est en croissance, principalement grâce aux bonnes performances de "Elle" (repris à 100 % en 2002), dans un marché publicitaire en régression avec de nombreux lancements concurrents, notamment en presse féminine. Par ailleurs, le Groupe a repris le titre "Marie Claire" fin 2002 avec succès et a lancé ses déclinaisons : "Marie Claire Maison", ainsi qu'un hors-série, "Marie Claire Accessories".

En Espagne, l'intégration des deux nouveaux titres de décoration s'est bien passée. L'activité des autres titres est en croissance grâce en particulier aux bonnes performances de "Elle" et de "Diez Minutos". La publicité est en léger recul, mais largement compensée par la croissance des diffusions liée aux couplages de plusieurs titres avec le quotidien "La Razon", partenaire extérieur au Groupe.

Au Japon, l'activité a été stable à paramètres comparables, avec une croissance des revenus publicitaires, mais une baisse notable des diffusions liée à la conjoncture économique et à la pression des distributeurs. Par ailleurs, l'édition japonaise de "Marie Claire" a été reprise en avril 2003.

Au Royaume-Uni, l'intégration des acquisitions 2002 et la mise en place des nouvelles équipes se sont bien passées. Le chiffre d'affaires publicitaire est en croissance, mais certains titres subissent des tensions sur la diffusion. Il est à noter que, pendant cet exercice, les titres "TVHits" et "CD UK" ont fusionné, qu'"Inside Soap" est passé en hebdomadaire pour lutter contre la concurrence et que le distributeur des magazines du Groupe a été changé.

En Russie, la croissance de l'économie a permis d'augmenter significativement les revenus publicitaires, principalement sur "Elle". "Maxim", en deuxième année de lancement, est déjà bénéficiaire. "Elle Girl" en Russie et "Maxim" en Ukraine ont été lancés, et l'édition russe de "Marie Claire" continue sa croissance.

En Chine, l'activité du Groupe suit également le "boom" économique ; ainsi les revenus publicitaires ont augmenté fortement sur "Elle" ; "Marie Claire", pour sa première année de lancement, a enregistré des performances satisfaisantes.



En ce qui concerne la **Presse Quotidienne et Suppléments**, dans un marché national fortement en baisse, les diffusions des quotidiens du Groupe ont suivi la tendance générale, notamment à Nice, avec cependant un léger redressement en fin d'année pour "La Provence" et une hausse pour "Corse Matin", liée aux événements de l'été.

Par contre, la diffusion du "Journal Du Dimanche" a bénéficié de l'actualité. Pour les quotidiens régionaux, la publicité locale a continué sa croissance, compensant la baisse de l'extra locale, et la publicité du "JDD" a repris au deuxième semestre après un début d'année décevant.

"Marseilleplus", lancé en 2002 en réponse à "Metro", a trouvé son lectorat et est inclus maintenant à 100 % dans les performances de la branche. Ses résultats sont en ligne avec le business plan. Le marché des gratuits est en pleine ébullition et le Groupe réfléchit avec d'autres acteurs de la presse quotidienne à la création d'un véritable réseau national permettant de drainer les recettes publicitaires nécessaires à ce marché.

"Version Femina" continue ses performances remarquables, à la fois en publicité et en diffusion, et s'inscrit comme le supplément hebdomadaire incontournable des quotidiens régionaux : "Le Midi Libre" et "L'Indépendant de Perpignan" diffusent ce supplément depuis juillet 2003, portant à 38 le nombre des titres partenaires, confortant ainsi sa place de leader de la presse magazine féminine.



Pour le **Pôle Photos**, la restructuration engagée début 2002 a commencé à porter ses fruits, et les résultats sont en nette amélioration. La mise en place des synergies éditoriales et administratives s'est poursuivie. Cependant, l'absence de reprise nette du marché et les difficultés à l'international imposent la mise en place d'un second plan de restructuration qui devrait être totalement opérationnel fin 2004. Hachette Filipacchi Films a fait l'objet d'un recentrage de son activité, avec notamment des réductions d'effectif et l'arrêt de l'acquisition de nouveaux titres. La croissance des activités de licensing, grâce au dynamisme de la zone Asie et à un plan de rationalisation des coûts, a partiellement été neutralisée par les dépréciations des monnaies de facturation.



En 2004, le Groupe continuera à investir dans de nouveaux lancements, grâce aux nouvelles alliances conclues en 2003, qu'il s'agisse d'une marque française, "Psychologie", qu'Hachette Filipacchi Médias hébergera dans son réseau international, ou d'une marque espagnole, "Oh La !", publiée par sa branche Presse Magazine France. Enfin, le Groupe se tient prêt à tirer le meilleur parti de toute amélioration de conjoncture.



### DISTRIBUTION SERVICES

*Assurer la commercialisation des produits de communication et de loisirs culturels et favoriser ainsi l'accès de tous et partout à la diversité des idées, telle est la mission de Hachette Distribution Services (HDS).*

*Présent dans dix-neuf pays d'Europe, d'Amérique du Nord et d'Asie Océanie, HDS réalise 68,4 % de son chiffre d'affaires consolidé hors de France. La répartition du chiffre d'affaires par zone géographique évolue en 2003 au détriment de la zone Amérique du Nord du fait de la baisse du dollar : 31,6 % en France, 45,1 % en Europe, 22,9 % en Amérique du Nord (contre 26,3 % en 2002), et 0,4 % en Asie Océanie.*

Au cours de l'année 2003, Hachette Distribution Services a atteint les objectifs qu'il s'était fixés : le renforcement de l'activité de ses principales enseignes, le développement de nouveaux concepts commerciaux, le gain ou le renouvellement de contrats de concession dans les lieux de transport. À fin 2003, le commerce de détail et la distribution de presse représentent respectivement 51 % et 49 % du chiffre d'affaires consolidé de HDS, ce qui traduit, en part relative, une progression des activités de détail (50,1 % à fin 2002).

L'activité de 2003 enregistre un léger recul du chiffre d'affaires consolidé en euros courants, principalement du fait du fort recul du dollar (- 16,8 %). Retraitée à données comparables, la progression du chiffre d'affaires s'établit à 2,2 %, ce qui traduit une croissance essentiellement organique sur les métiers de base de HDS. Ces chiffres sont à mettre en perspective de la guerre en Irak, des craintes d'attentats, et du SRAS, qui ont perturbé le retour à la normale du trafic aérien sur les faisceaux les plus contributeurs (Asie, États-Unis) et qui ont nécessité la mise en place de plans de réduction de coûts.



L'année 2003 a été une nouvelle fois marquée par la progression de l'ensemble des activités de **distribution de presse** avec notamment :

- une croissance de chiffre d'affaires de 3,9 % en Espagne, qui bénéficie du dynamisme des fonds de magazines nationaux ainsi que des fascicules. La filiale espagnole a en outre réussi l'intégration industrielle du fonds RBA gagné en 2002. Ces succès la confortent dans sa position de premier distributeur national de presse avec plus de 20 % du marché, face à son principal concurrent, Logista, qui a une taille similaire ;

- une phase de consolidation de l'activité aux États Unis (hausse de 1,2 % du chiffre d'affaires de la filiale américaine Curtis, à taux de changes constants), après la forte progression de 43 % en 2002 qui avait été consécutive au gain de fonds majeurs (American Media et Bauer Publishing). L'année 2003 a été marquée par la prolongation du contrat avec American Media. La part de marché de Curtis, premier distributeur national de presse magazine sur le territoire nord-américain, reste stable à près de 45 %. Les concurrents sont des acteurs locaux comme TDS/WPS ou COMAG ;

- une progression de l'activité significative en Hongrie (+ 12,2 %) et en Belgique (+ 8,3 %) grâce, notamment, au dynamisme des publications. En revanche, l'activité est restée stable en Suisse (+ 0,4 %). Hachette Distribution Services n'a pas de concurrence significative en Hongrie, Belgique et Suisse.



En matière de **commerce de détail**, Hachette Distribution Services, animée par une politique d'innovation et de service, déploie sa stratégie autour de deux axes :

- les points de vente en zones de transport (aéroports, gares et métros) : points de vente de presse développés à l'international par toutes les sociétés du Groupe et points de vente diversifiés de commerce spécialisé ;

- les magasins spécialisés dans le livre, la musique, la vidéo et le multimédia, dorénavant fédérés autour de la marque Virgin.

En ce qui concerne les points de vente de presse en zone de transport, la consolidation du réseau de détail s'est poursuivie en 2003 : 1 150 magasins de 13 pays d'Europe et d'Amérique du Nord arborent aujourd'hui la marque "Relay". Un même concept de magasins, adapté aux particularités des pays où l'enseigne est implantée, une offre similaire et une même mission : fournir chaque jour à un million de voyageurs le plus large choix de produits et de services afin de faciliter leur déplacement et d'occuper leur temps de transport.

Hachette Distribution Services a continué en 2003 de développer des déclinaisons de ce concept afin de s'adapter à la demande du voyageur en constante évolution : Relay Services (offre de dépannage alimentaire et services de proximité), Relay Café (restauration rapide en sus des produits habituels), Relay Livres (large offre de livres).



En France, Relais H a vu son chiffre d'affaires légèrement progresser de 0,6 %, dans un contexte de recul des marchés de la presse et du tabac en volume, grâce notamment à la bonne performance des produits hors presse dont le livre et les produits alimentaires, ainsi qu'à une politique commerciale innovante de diversification de son offre.

Si le dynamisme du marché de la presse et la croissance des ventes de cartes téléphoniques ont permis une progression de 8,8 % de l'activité en Belgique, l'activité en Allemagne reste perturbée (- 0,5 %) par le contexte de crise économique qui sévit.

En Europe centrale, Hachette Distribution Services continue son fort développement, particulièrement en Pologne (ouverture de 36 points de vente) et en Hongrie, pays dans lequel sa part de marché atteint 32 %. En République Tchèque, l'année 2003 a été marquée par le fort développement du réseau, la reprise du trafic dans le métro de Prague après les inondations de 2002, ainsi que par l'entrée du groupe finlandais Rautakirja à hauteur de 50 % du capital dans le but de développer une chaîne de Convenience Stores. À périmètre comparable (hors cession à Rautakirja), le chiffre d'affaires progresse de 54,8 %.

Le commerce de détail en Amérique du Nord a vécu une nouvelle année morose suite aux effets conjugués suivants : guerre en Irak, SRAS, crainte d'attentats terroristes et mise en place de procédures de sécurité drastiques à l'entrée des immeubles de bureaux, difficultés financières de compagnies aériennes majeures (Air Canada ainsi que United Airlines placées sous la protection de la loi sur les faillites). Le chiffre d'affaires à périmètre comparable et à taux de change constants est en retrait de - 4,5 % par rapport à 2002, dont - 20,1 % pour le réseau de magasins sur les sites touristiques et - 4,1 % sur les aéroports. Le trafic aérien a reculé en 2003 de - 7,2 % sur le Canada et - 6,5 % sur les États-Unis (chiffres relatifs aux aéroports où HDS est présent).

La concurrence, au niveau de la vente de presse en zone de transport, s'articule principalement autour de HMSHost ou Hudson News en Amérique du Nord après le retrait de WHSmith, de Valora en Suisse et en Allemagne, et de WH Smith en Asie Océanie ou autour de concurrents locaux : Areas en Espagne, Schmitt et Eckert en Allemagne, Ruch et Kolporter en Pologne... L'activité de vente en hors taxes et en points de vente spécialisés sur les lieux de transport, regroupée au sein de la société "Aelia", a vu son chiffre d'affaires consolidé diminuer de 10,9 %

par rapport à 2002. Cette baisse s'explique par la poursuite du recul des trafics aéroportuaires, fortement pénalisés par la guerre en Irak et le SRAS (- 6,3 %), ainsi que par la mise en place d'un partenariat de longue durée avec Aéroports de Paris (à partir de juillet) pour l'exploitation des concessions alcool, tabac et parfums de Roissy 2 : ce partenariat est géré au sein d'une société commune consolidée en intégration proportionnelle (- 4,6 %).

Aelia a cependant renforcé en 2003 sa position de leader français et de cinquième acteur mondial du commerce en aéroports par l'ouverture de plusieurs points de vente sur le nouveau terminal E de CDG2 et par le renouvellement de plusieurs concessions en province. Aelia gère un réseau d'une centaine de magasins sous des marques spécialisées, en franchise ou en propre. Il exerce également une activité de vente de produits hauts de gamme à bord des avions, pour le compte de compagnies aériennes, dont Air France et Royal Air Maroc.

Les grands acteurs mondiaux sur ce marché sont DFS (Groupe LVMH), TNG (The Nuance Group), WDF (Groupe BAA), Heinemann et Weitnauer. Sur les aéroports européens, les principaux acteurs sont, par ordre décroissant, WDF (12 %), puis TNG (9 %), Aelia (9 %), Aldeasa (9 %), ainsi que Alpha (5 %) et Weitnauer (5 %) (Source : Mintel Report sur base des chiffres d'affaires 2001).

En dépit d'un marché de la musique en fort retrait sur l'année 2003, les ventes globales des magasins Virgin Megastore ont progressé de 2,4 % grâce à la montée en puissance des ouvertures réalisées en 2002 (Barbès, Toulouse, Nantes, Melun) et début 2003 (Torcy). À nombre de magasins constant, l'activité est cependant en retrait de 3,2 % du fait de la baisse des ventes de musique (- 13 % par rapport à 2002) dont la part dans le chiffre d'affaires global est ramenée à 32 % contre 36 % en 2002 ; le magasin des Champs-Élysées, dans lequel ces ventes jouent un rôle important, a été, de ce fait, particulièrement affecté ; les ventes de livres ont quant à elles progressé de 5 % ; celles de la vidéo de 13 %.

En France, le réseau s'est stabilisé à 32 magasins Virgin Megastore, auxquels s'ajoutent 11 magasins sous enseigne Furet du Nord, qui représentent un chiffre d'affaires total de 395 M€ en 2003. Hachette Distribution Services maintient sa place de second groupe spécialisé de distribution de produits culturels en France, avec 9 % du marché de la musique, 5 % du marché du livre, et 6 % de celui de la vidéo.



Le développement de la marque Virgin s'est aussi poursuivi dans les lieux de transport qui totalisent désormais 2 points de vente de gare en France, ainsi que 16 points de vente en aéroports : 11 en France, 4 en Amérique du Nord et 1 en Australie. De même, l'activité des 7 magasins Virgin Megastore franchisés au Moyen-Orient continue à se développer à un rythme soutenu.



Les perspectives d'évolution de l'activité d'Hachette Distribution Services pour 2004 dépendent pour partie de l'évolution du trafic en aéroports, la reprise ayant jusqu'à présent été plus lente qu'espérée par les opérateurs.

Néanmoins, au cours de l'année 2004 et au-delà, Hachette Distribution Services entend maintenir une croissance régulière de ses activités de base, tout en pénétrant de nouveaux marchés par croissance interne ou par acquisitions dès lors qu'une complémentarité avec les activités existantes est justifiée.

Au niveau des activités de détail, les objectifs se focalisent sur la consolidation des activités sous la marque Virgin en France, le développement de points de vente spécialisés et la déclinaison de concepts dans les lieux de transport.

### ▶ LAGARDERE ACTIVE

*Lagardere Active rassemble les activités **Audiovisuel, Radio, Régies et Nouveaux Médias** du Groupe Lagardère, ainsi que les participations dans **multiThématiques (27,4 %)** et **CanalSatellite (34 %)**.*

*En 2003, dans une conjoncture économique et concurrentielle difficile, Lagardere Active a poursuivi son développement, tant par la croissance de ses activités que par l'acquisition ou la création de nouvelles sociétés, avec le souci constant d'adapter et d'améliorer son offre, pour mieux répondre aux attentes du public. Les succès d'audience, l'accueil réservé à ses nouveaux produits confirment le bien-fondé de cette stratégie.*

Lagardere Active est présent dans le domaine **Audiovisuel** au travers de deux pôles d'activité, les "Chaînes thématiques" et la "Production et Distribution", qui occupent chacun une place de premier plan dans leurs secteurs respectifs.

Les neuf chaînes thématiques de Lagardere Active, filiales de Lagardere Thématiques ou directement de Lagardere Images, sont présentes dans quatre domaines :

- la musique, avec une offre musicale de référence grâce à 5 chaînes :
  - MCM, la chaîne générationnelle des 15/34 ans,
  - MCM TOP, nouvelle chaîne musicale 100 % clips des hits d'aujourd'hui, destinée aux 15/24 ans, également diffusée à l'international, sur 4 millions de foyers,
  - MCM POP, ex-MCM2, chaîne musicale 100 % clips des tubes et de la pop des années 80 à aujourd'hui pour les 25/34 ans,

- Mezzo, la chaîne de la musique classique, renouvelée par un habillage sonore et visuel innovant, signé par Peter Gabriel et Philippe Starck,
- MCM Belgique, leader des chaînes musicales en Belgique pour la sixième année consécutive, Le groupe s'est désengagé de MCM Africa, devenue Trace TV, mais conserve une participation non consolidée de moins de 20 % dans le capital de la chaîne ;

- la jeunesse, avec Canal J, qui propose des séries d'animation, des fictions et des émissions pour les enfants, et TiJi, qui s'adresse aux moins de 7 ans ;
- la vie quotidienne avec La Chaîne Météo ;
- le people/actualité avec Match TV.

Les excellents résultats obtenus pour la cinquième vague de mesure d'audience des chaînes du câble et du satellite (Media-CabSat – janvier-juin 2003) confirment la performance des chaînes du Groupe, malgré l'intensification de la concurrence :

- MCM, première chaîne musicale du câble et du satellite pour la neuvième année consécutive, première chaîne thématique des 15/24 ans, avec une progression de 40 % de sa part d'audience par rapport à la dernière vague ;
- Canal J, deuxième chaîne du câble et du satellite tous publics confondus, Canal J et TiJi, respectivement première et deuxième chaîne jeunesse du câble et du satellite. À elles deux, elles détiennent 42,9 % de parts de marché des chaînes jeunesse (cible : 4/14 ans). Cette performance est d'autant plus remarquable que le segment jeunesse attire de plus en plus de chaînes : on compte, à fin décembre 2003, 15 chaînes jeunesse, dont 6 lancées en 2003.

La Télévision Numérique Terrestre (TNT) a franchi de nouvelles étapes en 2003 avec :

- la signature des conventions avec le CSA de iMCM en gratuit, de Canal J et Match TV en payant, en juin 2003 ;
- la constitution, le 1<sup>er</sup> août 2003, de la société Nouvelles Télévisions Numériques (NTN), opérateur de Multiplex, en partenariat avec les groupes Pathé et Bolloré ;
- la mise en œuvre du réaménagement des fréquences analogiques hertziennes. Le démarrage de la Télévision Numérique Terrestre est aujourd'hui prévu entre décembre 2004 et le 31 mars 2005.

Courant 2003, l'activité de Production et Distribution a poursuivi son essor, avec l'acquisition ou la création de nouvelles sociétés :

- de production de stock (animation, fictions) : Timoon Animation et AKA Films, chez GMT Productions ;
- et de production de flux (magazines, divertissements, access prime-time) : B3Com avec Benjamin Castaldi et Phare Ouest Productions avec Arnaud Poivre-d'Arvor.

Par ailleurs, l'activité de Distribution s'est renforcée, grâce à l'acquisition, par Europe Images International, de la société M5. L'activité de production cinématographique a été restructurée et la société Hachette Première, ayant cessé toute activité de production, a été mise en sommeil.

Les 17 sociétés filiales d'Europe Audiovisuel ont produit près de 900 heures de programmes de stocks et de flux (contre 800 en 2002 et 500 en 2001) et obtenu 30 des 100 premières audiences 2003, tous types de programmes et tous horaires confondus.

Dans le domaine de la fiction de prime-time, et pour la deuxième année consécutive, Europe Audiovisuel arrive à la première place du classement annuel 2003 (Écran Total n°480), avec 119 heures diffusées sur la saison 2002/2003.

Europe Audiovisuel se distingue par la production d'unitaires et de fictions de prestige, mettant en scène des œuvres littéraires ou des personnages historiques : *Le Lion* d'après le roman de Kessel (co-produit par Image & Cie et GMT Productions pour France 2, avec Alain Delon et sa fille Anouchka), *Robinson Crusoë* (produit pour France 2 par GMT Productions, avec Pierre Richard).

Europe Audiovisuel produit également des séries phares à héros récurrent : *Julie Lescaut* (GMT Productions pour TF1),

*Joséphine, ange gardien* (DEMD Productions pour TF1), *Le Procureur* (DEMD Productions pour TF1), *Boulevard du Palais* (GMT Productions pour France 2), *Famille d'accueil* (GMT Productions pour France 3), *Pépé Carvalho* (DEMD/Studio International pour Arte), etc...

C'est également une société du Groupe, DEMD Productions, qui s'est vu confier le feuilleton de l'été de TF1, *Le Bleu de l'océan*, dont le cinquième et dernier épisode a réalisé la meilleure audience de l'été, avec 46,7 % de part d'audience et 9,4 millions de téléspectateurs.

Dans le domaine du flux, Europe Audiovisuel est passée du cinquième au troisième rang du classement 2003 des producteurs de flux en nombre d'heures à diffuser sur la saison 2003/2004 (Écran Total n° 487), grâce à Maximal Productions (*C dans l'air*, quotidienne sur France 5), JLR Productions (*20 h 10 pétantes* pour Canal +, présenté par Stéphane Bern), Léo Productions (*La Grande Course* pour Canal +), Image et Cie (*Ripostes* pour France 5), DMLS TV ( *Tubes d'un jour, tubes de toujours*, pour TF1), B3Com (différents formats pour M6 : *La Saga des gadins*, *Tout les oppose*, ...) et Les Productions 22 (*Un gars, une fille* pour France 2 et *J-60*, mini-série de 60 épisodes courts consacrés à Johnny Hallyday).

Avec l'acquisition de M5, l'activité de Distribution (acquisition, distribution de programmes) commercialise désormais un catalogue de 13 000 heures de programmes et réalise environ 40 % de son activité à l'international.

Lagardere Active a atteint son objectif de devenir un acteur majeur de la production pour les chaînes hertziennes et de l'édition de chaînes thématiques. Il est aujourd'hui prêt à devenir le premier, tous genres confondus, avant d'exporter son savoir-faire.



Pour la troisième année consécutive, le marché publicitaire pluri-médias se caractérise, comme l'an dernier, par l'attentisme des annonceurs, le manque de visibilité, la pression tarifaire, la concurrence accrue du marché hors-médias et une préférence donnée aux médias audiovisuels (Radio et Télévision), au détriment de la presse et de l'affichage.

Lagardere Active, avec ses trois réseaux nationaux, couvre une large part du marché de l'audience **radio** :



■ **Europe 1**, radio généraliste du Groupe, diffuse un programme News & Talk, dynamique et interactif, en constante évolution pour mieux répondre aux attentes des auditeurs. De nouveaux animateurs enrichissent la grille 2003 : Jean-Marc Morandini commente tous les matins, avec les auditeurs, les émissions de télévision. Et lorsque l'actualité devient exceptionnelle, comme cela a été le cas avec la guerre en Irak, toute la rédaction se mobilise pour informer l'auditeur en temps réel. L'année 2003 a vu également l'achèvement du processus de numérisation de l'antenne et de la publicité et le passage à la deuxième génération des outils numériques de montage pour la rédaction. Grâce à la qualité de ses équipes, Europe 1 maintient son audience, dans un marché des généralistes en baisse, avec 9,9 % d'audience cumulée ;

■ **Europe 2** est la radio musicale générationnelle des 15/34 ans, tandis que **RFM** propose aux 25/49 ans une radio musicale adulte contemporaine. Toutes deux misent sur une politique de proximité avec le public : le *Morning* de Cauet (en public le vendredi, en province une fois par mois), *les Face à Face* de Bruno Roblès (jeu musical l'après-midi sur RFM). Elles organisent également des partenariats "concerts", qui nourrissent l'antenne et permettent une communication événementielle. Au sondage Médiamétrie de novembre-décembre 2003, Europe 2 et RFM ont obtenu respectivement 6,7 et 4,4 points d'audience cumulée sur les 13 ans et plus. (Source : Médiamétrie 75 000 + Radio nov-déc 2003, lundi à vendredi, 5 h-24 h, 13 ans et plus).

À l'international (Europe de l'Est, Allemagne et Afrique du Sud), **Lagardere Active Radio International** (LARI) progresse en audience sur l'ensemble des 7 pays où elle est implantée. Ses radios réunissent près de 12 millions d'auditeurs quotidiens en Russie (source : TNS Gallup Media), 8 millions en Pologne (source : SMG/KRC), soit plus de 25 millions au total (autres sources : AC Nielsen, AG.MA, Szonda-GFK, Median + GFK Prague, IMAS). LARI est le premier opérateur radio en Pologne, République Tchèque, Roumanie, le deuxième en Russie et le quatrième en Hongrie.



Grâce à des marques fortes dans trois médias (radio, télévision, Internet) et des produits à la fois historiques, leaders et innovants, **Lagardere Active Publicité** commercialise une offre puissante :

■ première régie radio, avec 23,8 % de part d'audience sur les 13 ans et plus : Europe 1, Europe 2, RFM, Les Indépendants (réseau de plus de 80 radios), Ouï FM, Autoroute FM, Autoroute Info, 107.7 FM ;

■ régie leader sur le marché des chaînes thématiques : les chaînes de Lagardere Active, les chaînes du groupe AB, dont RTL9, les chaînes locales Télé Lyon Métropole, Télé Toulouse, Clermont 1re et TV7 Bordeaux, soit au total 26 chaînes thématiques et 5 chaînes locales ou régionales ;

■ régie des sites Internet Groupe et hors Groupe (les sites du Club Internet, de Promovacances et de SeLoger).

Grâce à l'expertise et au talent commercial de ses équipes, **Lagardere Active Publicité** est en mesure de répondre à la demande de plus en plus forte des annonceurs en termes de conseils et de services.



En 2003, **Lagardere Active Broadband** a confirmé les orientations de 2002 et mis en œuvre sa stratégie mobile en France et à l'international sur un marché en forte croissance.

En France, Plurimedia s'est particulièrement orienté vers l'édition et la production de services mobiles (SMS, MMS, Wap, i-mode) auprès des opérateurs et des médias. À côté de ses lignes éditoriales phares (bien-être, agenda culturel, sorties, info, turf, horoscope en exclusivité pour certains opérateurs mobile), Plurimedia a créé et développé l'édition de deux types de services mobiles en forte croissance : les services de personnalisation du mobile (téléchargement de logos et sonneries sous la marque Virginmega.fr) et les services de communautés (chat, rencontres). Fort de son expertise en termes d'interactivité auprès des médias, Lagardere Active Broadband a également lancé Live1 en juin 2003, la première chaîne interactive par SMS sur CanalSatellite.

À l'international, Lagardere Active Broadband est présent en Allemagne, en Grèce, en Angleterre et, depuis fin 2003, aux États-Unis. Legion GmbH est l'un des acteurs majeurs des services vocaux pour les médias allemands (notamment Prosieben Sat1).

En Angleterre, Greenland Interactive développe notamment les services vocaux des publications du groupe Daily Mail. En Grèce, Plurimedia gère de nombreux services interactifs SMS et vocaux pour Antenna, la première chaîne de télévision grecque.

Aux États-Unis, Lagardere Active North America a lancé ses premiers services Wap auprès de l'opérateur AT&T Wireless en collaboration avec Hachette Filipacchi Media.

En matière d'édition de contenus numériques interactifs, Hachette Multimédia est devenu en 2003 leader sur le marché

français de la diffusion des logiciels de loisirs hors jeu. Par ailleurs, Hachette Multimédia a renforcé la pénétration de l'Encyclopédie sur le marché institutionnel et mis en place un modèle payant pour l'accès en ligne de l'Encyclopédie.

Lagardere Active Broadband a pour ambition de renforcer ses positions de leader dans la fourniture de contenus mobiles dans les pays où il est présent et de poursuivre la croissance entamée en 2003 par le développement de services à valeur ajoutée, la capacité d'innovation technologique et marketing, l'internationalisation de ses services et le renforcement des synergies (contenus du Groupe, filiales à l'étranger...).

### CanalSatellite :

Grâce au succès des quatre formules d'abonnement proposées, le chiffre d'affaires s'est développé à un rythme supérieur à celui des abonnés pour atteindre 896 M€ en 2003, en hausse de 15 % par rapport à l'année dernière.

CanalSatellite propose désormais 98 chaînes françaises, dont 39 en exclusivité, et plus de 50 chaînes étrangères, 40 services interactifs et 70 radios. Fort de cette offre, CanalSatellite a accru en 2004 sa part de marché dans les recrutements nets.

En mars 2003, CanalSatellite a lancé son nouveau terminal numérique, le Pilotime. Il permet notamment d'enregistrer grâce à son disque dur plus de quarante heures de programme, de contrôler le direct et, grâce au double tuner, d'enregistrer une chaîne tout en regardant une autre. Neuf mois après son lancement, CanalSatellite comptait près de 40 000 abonnés au Pilotime.

### multiThématiques :

L'année 2003 a été l'occasion, pour multiThématiques, de poursuivre le recentrage de ses activités sur la France après, notamment, l'arrêt de la diffusion de ses chaînes en Espagne et l'arrêt de la diffusion de Cine+ en Italie.

Dans le même temps, en France, le positionnement de l'offre Cinéma a été clarifié avec la constitution d'un bouquet de six chaînes, Canal Jimmy a été recentrée sur la fiction et les séries et rebaptisée simplement Jimmy, et l'offre Découverte a élargi sa cible avec une dimension plus spectaculaire de ses programmes.

Enfin, à l'automne 2003, multiThématiques a renforcé son offre Découverte avec le lancement de Ma Planète, " *La Télé 100 % curieuse* " destinée à permettre à tous de regarder, en famille, une chaîne de découverte alliant légèreté, curiosité et ouverture d'esprit.

Le chiffre d'affaires de multiThématiques s'est établi à 148 M€ en 2003, en baisse de 6,9 % par rapport à 2002.



## II Hautes technologies (EADS)

(en millions d'euros)

### Comptes de résultat du pôle <sup>(1)</sup>

	2001	2002	2003
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>4 486</b>	<b>4 339</b>	<b>4 510</b>
Résultat d'exploitation	104	63	232
Résultat financier	(11)	(29)	(20)
<b>Résultat courant</b>	<b>93</b>	<b>34</b>	<b>212</b>
Résultat exceptionnel	463	(8)	(49)
Résultat des sociétés mises en équivalence	18	20	38
<b>Résultat des activités avant impôt</b>	<b>574</b>	<b>46</b>	<b>201</b>

(1) Indicateurs exprimés en quote-part attribuable au Groupe Lagardère, soit 15,07 %.

Les décisions prises à la fin de l'année 1999 par l'État français, Lagardère SCA, DaimlerChrysler AG et l'État espagnol (via le Holding SEPI), ont conduit les trois sociétés Aérospatiale Matra (ASM), DaimlerChrysler Aerospace AG (DASA) et Construcciones Aeronauticas SA (CASA), à regrouper leurs activités afin de créer la société EADS N.V.

L'organisation du Groupe est strictement conforme aux principes fondateurs d'EADS, à savoir :

#### ■ Principe de parité

- Au niveau des structures de contrôle : ce principe de parité se traduit tout d'abord au niveau du Holding français de contrôle représenté par la société en commandite par actions Sogead ; le capital de cette dernière est en effet détenu à 50 % par la société Sogepa (détenue par l'État français) et à 50 % par la société Désirade dont Lagardère détient, depuis juillet 2003, 100 % du capital (en effet, ainsi que cela avait été indiqué dès l'origine, les institutions financières françaises – BNP PARIBAS et AXA – ont, en juillet 2003, transféré à Lagardère les 26 % du capital de Désirade qui leur appartenaient).

Ce principe de parité s'exprime également au sein du "Partnership" de droit hollandais à qui a été délégué le mandat d'exercer les droits de vote de Sogead, de DaimlerChrysler et de SEPI dans les Assemblées d'actionnaires d'EADS N.V. conformément à leur pacte d'actionnaires et dans le capital de laquelle Sogead et DaimlerChrysler détiennent un pourcentage strictement identique.

- Au niveau managerial : au sein du Conseil d'administration d'EADS N.V., Sogead dispose de quatre représentants, nommés sur proposition de Lagardère, DaimlerChrysler désignant lui-même un nombre identique de représentants. Le Conseil d'administration est, par ailleurs,

complété par deux personnalités indépendantes, l'une désignée par Sogead et l'autre par DaimlerChrysler, ainsi que par un représentant de SEPI.

Le Conseil d'Administration d'EADS N.V., qui est plus particulièrement en charge d'élaborer la stratégie du Groupe, est présidé par deux "Chairmen", respectivement Monsieur Jean-Luc Lagardère (jusqu'à la date de son décès le 14 mars 2003) et Monsieur Manfred Bischoff. Le Conseil d'administration d'EADS s'est réuni le 28 mars 2003 pour entériner, à l'unanimité de ses membres présents ou représentés, la désignation de Monsieur Arnaud Lagardère en tant que "Chairman", avec effet lors de sa nomination comme Administrateur par l'Assemblée Générale d'EADS, qui s'est tenue le 6 mai 2003. Le management exécutif est confié à deux "CEOs" selon le même principe paritaire, respectivement Monsieur Philippe Camus et Monsieur Rainer Hertrich.

Il est rappelé que les décisions au sein de ce Conseil sont prises à la majorité de sept Administrateurs sur onze, toutes les décisions importantes concernant EADS N.V. nécessitant donc obligatoirement l'accord conjoint de Sogead et de DaimlerChrysler.

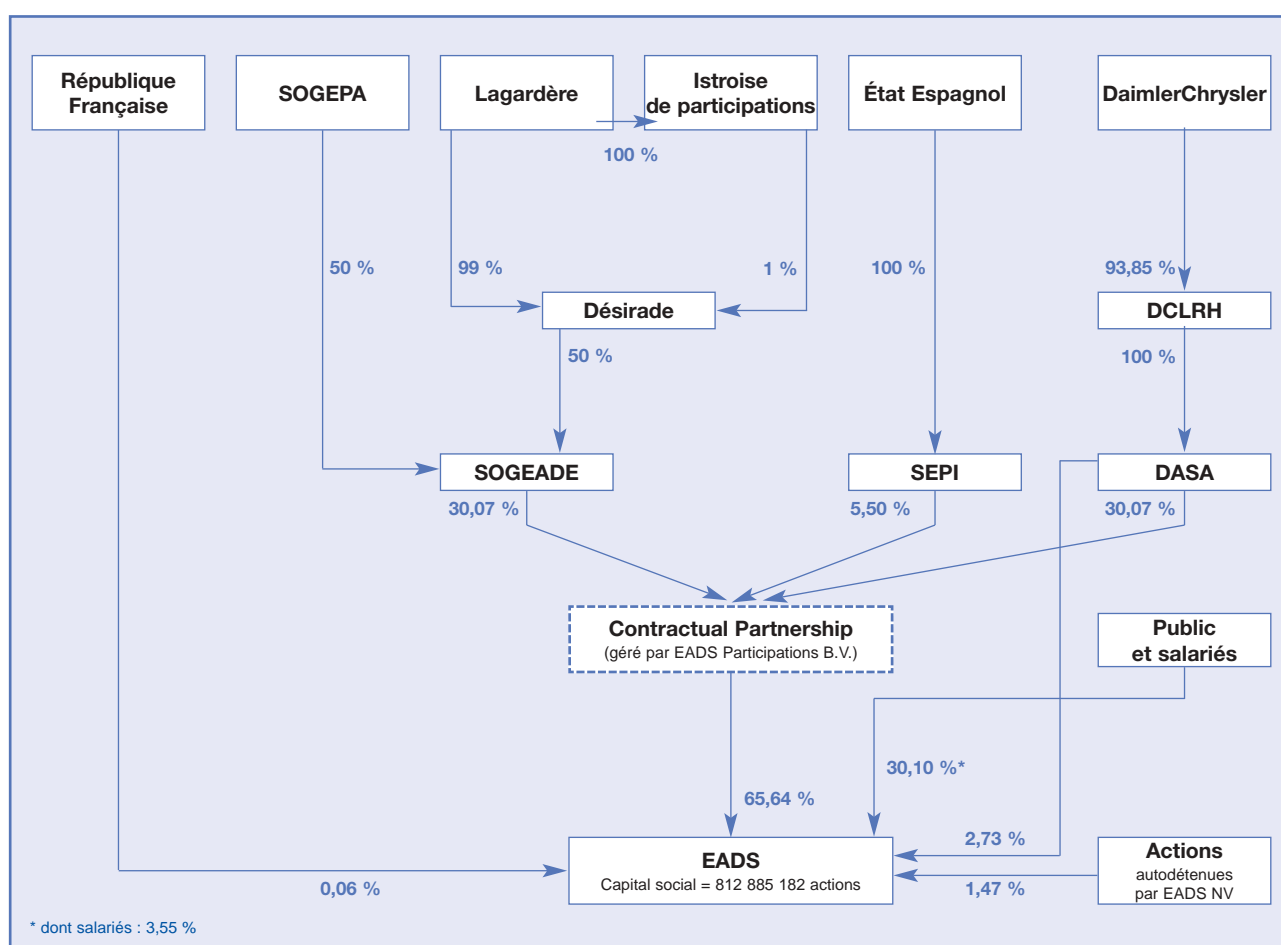
#### ■ Principe d'unicité

- Conformément aux vœux exprimés au moment de sa création, EADS N.V. n'a qu'une seule Direction Générale (même si elle est assurée conjointement par les deux "CEOs"), qu'une seule Direction Financière, qu'une seule Direction de la Stratégie, etc...
- Le comité exécutif du Groupe EADS N.V., qui est chargé conjointement avec les "CEOs" du management exécutif du Groupe, est composé de douze membres.

Lagardère bénéficie ainsi, à tous les échelons de la structure de contrôle d'EADS N.V., de prérogatives lui garantissant un accès de premier rang à la gestion de cet ensemble ; ce dispositif conjugué, en outre, la protection des droits de Lagardère que permet l'application du principe de parité avec l'efficacité du manage-

ment d'EADS N.V. que devrait permettre l'unicité de ce dernier. Depuis le 1er juillet 2003, les actions EADS N.V. détenues par tous ses actionnaires de contrôle au sein du Partnership sont librement cessibles sur le marché, sous réserve d'un droit de préemption entre Sogeaide et DaimlerChrysler.

### Actionnariat d'EADS N.V. au 31 décembre 2003



Avec un chiffre d'affaires consolidé de 30,1 milliards d'euros en 2003, en ligne avec les prévisions, EADS est le premier Groupe aéronautique, spatial et de défense d'Europe et le deuxième au monde.

EADS figure parmi les deux premiers fabricants mondiaux d'avions commerciaux, d'hélicoptères civils, de lanceurs spatiaux commerciaux et de missiles. Il détient également des positions de premier rang dans les domaines des avions militaires, de transport et de combat, des satellites et des systèmes d'électronique de défense.

En 2003, 77 % du chiffre d'affaires du Groupe était généré par

les activités civiles et 23 % par les activités du secteur militaire. En 2003, EADS a poursuivi sa stratégie de rééquilibrage de ses activités en faveur de la défense. L'objectif de cette politique vise aussi bien à atténuer l'impact sur EADS de cycles de l'activité du marché de l'aviation commerciale qu'à renforcer la croissance du portefeuille de produits innovants issus de l'important effort R&D du Groupe. Le carnet de commandes record de 179,3 milliards d'euros à la fin de l'année constitue un actif considérable pour EADS. De manière générale, 2003 a été une année de croissance marquée par la signature du contrat A400M pour 20 milliards d'euros et celle du contrat



Paradigm/Skynet-5 de 2,5 milliards de livres sterling. En 2003, pour la première fois depuis sa création, Airbus a surpassé Boeing tant en livraisons qu'en commandes. Le programme A380, qui représente une importante source de croissance à long terme pour le chiffre d'affaires et la rentabilité du Groupe, est entré dans sa phase industrielle avec la production des principaux tronçons (cockpit, ailes...). En outre, Airbus a enregistré 34 nouvelles commandes d'A380 en 2003 ; le nombre total d'appareils commandés s'élève désormais à 129, mettant en évidence l'attrait soutenu pour ce produit.

Le contexte économique mondial est resté difficile en 2003. L'épidémie du SRAS et les menaces terroristes persistantes ont eu un impact significatif sur le trafic aérien. Les mesures opérationnelles prises par les compagnies aériennes en réaction à la baisse du nombre de passagers et aux incertitudes du marché ont pesé sur les commandes et les livraisons en 2003. Malgré cet environnement, EADS a dépassé l'objectif fixé de livrer 300 appareils Airbus. Pour faire face à l'incertitude de l'évolution de la parité euro/dollar et son impact éventuel sur la rentabilité, EADS a instauré chez Airbus un plan de réduction des coûts. Ce plan doit produire son plein effet en 2006/2007, c'est-à-dire au-delà de l'horizon des résultats déjà immunisés contre la volatilité du dollar US grâce aux couvertures de change contractées. La restructuration de la division Espace s'est poursuivie et s'est accélérée en 2003 avec l'objectif d'un retour à l'équilibre en 2004.

Grâce à une politique active de gestion de trésorerie et au contrôle de l'encours de financement-clients, la position nette de trésorerie s'élève à 3,1 milliards fin 2003 (2,4 milliards d'euros fin 2002). L'action EADS a progressé de 91 % pendant l'année, reflétant ainsi la confiance des investisseurs dans le management d'EADS et dans sa stratégie de croissance à long terme.



### STRATÉGIE

Les axes stratégiques suivants ont été définis :

#### **Continuer à renforcer la position compétitive d'EADS et accroître son emprise globale**

EADS se veut être une Société globale dotée d'une présence domestique forte sur tous les marchés principaux de l'aéronautique et de la défense. Fort d'un portefeuille de marques reconnues et de produits innovants, EADS dispose déjà d'une présence internationale et étendue sur les marchés de l'aviation

commerciale grâce à Airbus, sur celui des hélicoptères grâce à Eurocopter, ainsi que sur le marché des missiles (MBDA et LFK) et enfin sur celui des lanceurs spatiaux commerciaux grâce à son rôle d'architecte et de maître d'œuvre du lanceur européen Ariane. EADS cherche donc à capitaliser sur ses positions fortes et sur sa ligne existante de produits pour satisfaire à la demande globale de produits pour la défense tels que les systèmes de commandement ou les services en sous-traitance. EADS s'organise pour offrir des solutions intégrées et clé en main à ses clients militaires et pour proposer des financements innovants. EADS est un acteur principal sur ses quatre marchés domestiques : la France, l'Allemagne, l'Espagne et le Royaume-Uni. Dans ces pays et partout en Europe, le défi principal d'EADS est d'utiliser de la manière la plus efficace les budgets de défense de ses clients. Le Groupe aspire à harmoniser la politique européenne d'approvisionnement et à participer aux efforts de recherche et de technologie nécessaires pour combler le fossé entre l'Europe et les États-Unis.

EADS veut également renforcer sa position de principal maître d'œuvre des programmes de défense au Royaume-Uni, pays européen où l'effort budgétaire en faveur de la défense est le plus conséquent et en pleine croissance. À cette fin, EADS mène des projets clés comme Paradigm/Skynet 5, le FSTA et le nouveau système de défense anti-aérienne "GBAD". EADS emploie déjà environ 12 000 personnes au Royaume-Uni, mais explore les possibilités d'accroître sa présence locale en procédant à des acquisitions et en établissant des partenariats stratégiques dans le secteur de la défense.

EADS continuera à saisir les occasions d'établir des points d'appui locaux sur les principaux marchés d'exportation, et en particulier aux États-Unis, en Asie et en Russie. Le Groupe veut exploiter sa réputation établie de leader technologique et s'appuyer sur sa crédibilité croissante en tant qu'intégrateur de systèmes pour pénétrer ces marchés.

Aux États-Unis, EADS cherche à renforcer sa "citoyenneté américaine", élargissant sa présence industrielle pour répondre au plus près aux besoins des marchés américains de la sécurité intérieure et de la Défense. Ses fortes capacités technologiques et sa position de leader européen ont aussi permis à EADS de développer des partenariats stratégiques avec les principaux acteurs de la Défense et de l'aéronautique américaine. Des programmes dans le domaine des missiles balistiques, du renseignement aérien, des systèmes de surveillance aéroportés sans pilote et de la reconnaissance "ISR" sont développés en association avec Boeing, Lockheed Martin, Northrop Grumman et Raytheon, et ouvrent la voie à d'importantes perspectives de croissance aux États-Unis.



Le Groupe voit dans l'Asie, et dans la Chine particulièrement, un marché d'avenir.

En 2003, EADS a consolidé sa position sur le marché chinois en prenant une participation dans AviChina, et en établissant une ligne de fabrication d'Eurocopter à Beijing.

En Russie, EADS a l'intention de participer activement à la restructuration industrielle en cours via des partenariats avec des associés locaux et par la consolidation de ses opérations existantes au sein d'une nouvelle société EADS Russie dépendant d'EADS International.

### Démultiplier le portefeuille de groupe de produits et des services pour développer les synergies

En combinant un large choix de produits et son expertise des systèmes à haute valeur ajoutée, EADS veut ainsi maximiser ses marges et offrir des solutions intégrées fortement différenciées répondant aux exigences de plus en plus complexes de ses clients, tant civils que militaires. Face à la demande croissante de réseaux aux capacités élargies dans des secteurs comme la défense anti-aérienne étendue, C4ISR (intelligence, surveillance, commande et contrôle), des drones et les applications militaires spatiales, où EADS cherche à être un intégrateur de système principal et un fournisseur de solutions. EADS, unique Groupe européen présent à la fois dans le domaine spatial et militaire, possède ainsi une combinaison essentielle de compétences technologiques qui le place en situation préférentielle pour répondre à ces nouvelles demandes de "système de systèmes". Dans le secteur civil, EADS veut profiter de sa base technologique étendue pour offrir des systèmes commerciaux complexes comme des équipements de contrôle aérien, des systèmes d'avertissement d'obstacle pour hélicoptères et des réseaux de télécommunication sécurisés pour les forces de sécurité. En outre, un large portefeuille de produits et de services couvrant les secteurs tant privés que gouvernementaux permet à EADS d'atténuer l'impact des cycles civils en tirant

parti du financement plus prévisible des projets de sécurité intérieure par les gouvernements.

EADS aspire à augmenter le chiffre d'affaires généré par les activités de défense à environ 30 % du chiffre d'affaires total. L'essentiel de cet objectif de croissance est adossé à des grands programmes militaires déjà inscrits au carnet de commandes d'EADS : l'avion de combat Eurofighter, les hélicoptères Tigre et NH90, les missiles Storm Shadow, Aster, Meteor et Taurus. De plus, EADS a finalisé en 2003 la signature d'autres grands contrats militaires tels que la fourniture de services de communications sécurisées au ministère de la Défense britannique grâce au futur satellite Skynet5 (programme Paradigm). MBDA (missiles) a conforté sa place de numéro un européen en remportant un contrat de 2,3 milliards d'euros pour la fourniture de son missile Aster aux forces britanniques, françaises et italiennes. Et, surtout, avec le lancement du programme d'avion de transport militaire A400M pour 20 milliards d'euros, EADS a plus que doublé son carnet de commandes dans les activités militaires. Avec un montant de 46 milliards, celui-ci place le Groupe au deuxième rang mondial de la défense.

Le Management d'EADS considère toutefois que la croissance dans le secteur de la défense est étroitement liée à un accroissement de la coopération européenne pour les commandes de matériels militaires et de sécurité. EADS est donc activement impliqué dans la promotion d'une telle évolution de l'Europe de la défense. De plus, étant donné l'importance et la progression de l'effort budgétaire des États-Unis dans le domaine de la défense et de la sécurité intérieure, EADS est déterminé à renforcer sa présence sur le marché américain.



### ACTIVITÉS

Le groupe EADS N.V. comprend cinq grandes divisions : Airbus, Aéronautique, Avions de Transport Militaire, Espace, et Défense et Systèmes de Sécurité.

Groupe EADS (en millions d'euros)*	2002	2003	Variation
Chiffre d'affaires	29 901	30 133	1 %
Résultat opérationnel	1 426	1 543	8 %
Résultat net	(299)	152	-
Prises de commandes	31 009	61 150	97 %
Carnet de commandes	168 339	179 280	6 %
Salariés	103 967	109 135	5 %

\* Données publiées par EADS.



### AIRBUS

En 2003, dans un marché difficile, Airbus a continué d'obtenir de solides résultats commerciaux et dépasse pour la première fois son rival Boeing en nombre de livraisons.

Airbus a réalisé tous les objectifs qu'il s'était fixés grâce, notamment, à une grande flexibilité industrielle et aux mesures de réduction de coûts prises fin 2001. Airbus propose une famille complète et compétitive d'avions commerciaux de plus de 100 sièges, et est l'un des deux principaux constructeurs mondiaux.

Depuis sa fondation, en 1970, jusqu'à la fin de 2003, Airbus a livré un total de 3 432 appareils. Avec un carnet de commandes de 1 454 appareils, Airbus se positionne, pour la troisième année consécutive, nettement devant son concurrent, Boeing, ce portefeuille représentant 57 % des avions commerciaux à livrer dans le monde. Il représente également, pour Airbus, plus de cinq années de production. Airbus a enregistré, au 31 décembre 2003, 254 commandes (après annulations), représentant 52 % du marché en termes de nombre d'appareils, et 65 % en termes de valeur.

Avec 305 appareils livrés en 2003, sa part de marché mondiale est passée de 15 % en 1990 à 44 % en 2002, puis à 52 % en 2003.

Airbus a généré un chiffre d'affaires de 19,048 milliards d'euros en 2003, et a maintenu sa rentabilité avec un résultat opérationnel de 1 353 millions d'euros (2002 : 1 361 millions d'euros), malgré la hausse des dépenses R&D autofinancées, qui ont augmenté de 1 682 millions d'euros en 2002 à 1 819 millions d'euros en 2003 chez Airbus.

Les conditions actuelles du marché de l'aviation civile ont conduit Airbus à maintenir les mesures de prudence adoptées en 2002 et à renforcer le contrôle du financement clients. Un programme baptisé "Route 06" doit permettre à Airbus de réduire fortement ses coûts annuels d'exploitation à l'horizon fin 2006. Airbus n'attend pas d'amélioration du marché avant 2005, et prévoit de livrer près de 300 appareils en 2004.

### AVIONS DE TRANSPORT MILITAIRE

La division Avions de Transport Militaire conçoit, produit et commercialise des avions de transport militaire de petite et moyenne capacité ; elle est également responsable de la gestion et de l'intégration du programme A400M, avion européen de transport militaire de grande capacité qui utilise la technologie d'Airbus et répond aux besoins des armées européennes et à un marché export prometteur. La division produit et commercialise également des avions de mission, dérivés d'appareils existants et destinés à des missions spéciales telles que la surveillance maritime ou la lutte anti-sous-marin.

En 2003, la division a réalisé un chiffre d'affaires de 934 millions d'euros, ce qui représente une croissance de près de 80 %. Le lancement officiel en mai 2003 du programme A400M est le principal facteur de croissance du chiffre d'affaires et a gonflé de 19,8 milliards d'euros le carnet de commandes de la division

qui s'établit à 20,0 milliards d'euros en fin d'année. Le résultat opérationnel est devenu positif à 30 millions d'euros, après une année 2002 qui avait été marquée par la faillite d'un client. Avec l'A400M, EADS se positionne sur le segment des avions de transport militaire de grande capacité. Cet appareil devrait générer une croissance importante du chiffre d'affaires dans les années à venir alors que le marché d'avions de petite capacité est arrivé à maturité et que celui des appareils de moyenne capacité devrait connaître une croissance modérée.

2004 devrait être une année clé avec les progrès de très importants programmes comme l'A400M et "Deepwater" pour les garde-côtes américains. Après sa présélection par le ministère britannique de la Défense, EADS négocie pour obtenir la signature définitive du contrat FSTA (avions militaires ravitailleurs).

### ▶ AÉRONAUTIQUE

La division Aéronautique regroupe les activités d'aviation civile et militaire avec les hélicoptères (Eurocopter), des avions légers et régionaux (EADS Socata et ATR), ainsi que des activités de maintenance et de conversion (EADS Sogerma Services et EADS EFW) auxquelles s'ajoutent des activités d'aérostructures. En 2003, l'activité avions de combat a été transférée à la division Défense et Systèmes de sécurité, modifiant ainsi le périmètre de la division.

En 2003, la division Aéronautique a enregistré un chiffre d'affaires de 3 803 millions d'euros, en quasi stabilité ; les succès répétés d'Eurocopter ont compensé les difficultés du marché de l'aviation commerciale. La marge opérationnelle a fortement augmenté, passant de 4,6 % à 5,7 %.

Avec Eurocopter, EADS est l'un des principaux fabricants d'hélicoptères au monde et le premier en Europe. Ses principaux concurrents sont, sur le segment militaire, Agusta Westland en Europe et Bell Helicopter, Boeing et Sikorsky aux États-Unis.

Sur le segment civil, le principal concurrent est Bell Helicopter. En 2003, Eurocopter a confirmé sa première place mondiale sur le marché des hélicoptères civils avec 53 % de part de marché en valeur. EADS attend une augmentation substantielle de ses ventes militaires avec le commencement, en 2004, des livraisons de l'hélicoptère d'attaque, Tigre, aux forces armées allemandes et françaises, et le début des livraisons, fin 2004, de l'hélicoptère de transport NH90.

Dans le domaine des avions régionaux, ATR, numéro un mondial sur le marché des avions régionaux à turbo-propulsion de 40 à 70 sièges, a livré 9 appareils et enregistré 10 commandes pour de nouveaux appareils. Par ailleurs, 43 avions de seconde main ont aussi été commandés.

EADS reste confiant quant à la capacité de la division à réaliser les objectifs fixés pour 2004, avec le soutien des contributions de la division Aéronautique aux programmes A380 et A400M. Les activités civiles devraient rester stables alors que les activités militaires monteraient encore en puissance.

### ▶ ESPACE

EADS est le troisième fournisseur de systèmes spatiaux au monde, derrière Boeing et Lockheed Martin, et le premier fournisseur européen de satellites, d'infrastructures orbitales et de lanceurs. La division conçoit, développe et fabrique ces équipements en grande partie dans ses filiales EADS Astrium – dont EADS détient désormais 100 % après le rachat en 2003 des 25 % de BAE Systems –, EADS Launch Vehicles et son unité opérationnelle EADS CASA Space division. EADS propose également des services de lancement avec des participations dans Arianespace, Starsem and Eurockot, des services de télécommunication et d'observation terrestre. Dans le secteur de la défense, EADS est actif dans le domaine des missiles balistiques, et aussi, à travers SODERN, dans le domaine de l'optronique et des équipements spatiaux, et dans le domaine des technologies de laser grâce à CILAS.

La division Espace a généré en 2003 un chiffre d'affaires de 2 424 millions d'euros (2002 : 2,2 milliards d'euros).

Dans un marché caractérisé par une très forte compétition et un excédent significatif des capacités de production mondiale, EADS a poursuivi et accéléré la réorganisation profonde,

engagée en 2002, de sa division Espace pour réduire les coûts et améliorer l'efficacité, notamment de son activité "satellites". Cet effort a conduit la division à enregistrer des charges de restructuration importantes, qui ont occasionné une perte opérationnelle de 400 millions d'euros en 2003.

L'ensemble de ces mesures devrait permettre à la division de renouer avec la rentabilité en 2004.

Le désengagement de BAE Systems d'ASTRIUM a conduit à une gestion stratégique plus unifiée et plus flexible. L'activité Espace est lourdement affectée par la crise des télécommunications civiles ; cependant, dans le domaine militaire, des opportunités de croissance existent, comme en témoigne notamment la signature par le ministère de la Défense britannique du contrat "Paradigm", entité entièrement contrôlée par EADS et créée pour fournir des services de communication sécurisée à partir de Skynet 5, satellite militaire de nouvelle génération.

En mai, EADS a été désigné comme maître d'œuvre d'Ariane par Arianespace, qui a signé un contrat pour la livraison de 30 lanceurs Ariane V-10 tonnes pour lequel l'Agence spatiale européenne a confirmé son soutien financier, nécessaire au redémarrage.



### ► DÉFENSE ET SYSTÈMES DE SÉCURITÉ

La division Défense et Systèmes de Sécurité (DS) regroupe les activités de systèmes de missiles (MBDA, détenue à 37,5 % et LFK), des systèmes d'électronique de défense (Électronique de défense) et de communications sécurisées d'application civile comme militaire (Systèmes de Communications et de Défense). La division comprend en outre les activités de services (EADS Service) qui répondent à une demande croissante en matière d'externalisation militaire. En 2003, la division a été renforcée par l'activité "avions de combat" pour constituer un pôle défense doté d'importantes synergies technologiques, afin de mieux répondre aux besoins de ses clients en matière de solutions intégrées de Défense.

En 2003, la division a réalisé un chiffre d'affaires de 5 165 millions d'euros, en croissance de 8 % sur 2002. La restructuration mise en œuvre au cours de ces deux dernières années a porté ses fruits, et le début des livraisons des grands programmes militaires tels que l'Eurofighter ou les missiles contribuent à l'amélioration de la rentabilité. Le résultat opérationnel de la division a augmenté de 40 % à 171 millions d'euros.

La livraison de la première tranche Eurofighter de 148 appareils a commencé en 2003 et doit se poursuivre jusqu'en 2006. La signature de la deuxième tranche pour 236 appareils est prévue en 2004. À l'automne 2003, l'Eurofighter (Typhoon à l'exportation) a remporté son premier succès à l'exportation avec la commande par l'Autriche de 18 avions de combat.

En 2003, dans le domaine des systèmes de missiles, MBDA, consolidée à 50 % par EADS, a poursuivi son intégration et a confirmé sa position de premier missilier européen et son rang de numéro deux mondial. Son carnet de commandes représente sept années d'activité, avec des programmes majeurs tels que le Storm Shadow/Scalp et le Meteor signé fin 2002 et renforcé par la signature le 12 novembre 2003 du contrat d'un montant de 2,3 milliards pour MBDA avec l'agence d'armement européenne OCCAR pour le missile sol-air Aster. EADS prévoit dans le futur proche d'intégrer EADS LFK à MBDA.

Dans un proche avenir, les budgets européens seront toujours sous pression, mais la demande de l'Europe en matière de capacités militaires devrait croître dans les domaines des systèmes, des services, et des produits de nouvelle génération. Le portefeuille unique de systèmes complexes de collecte et de gestion du renseignement (intelligence, surveillance, commande et contrôle - C4ISR), englobant les matières du commandement, de l'information, des communications et de la reconnaissance, constitue un atout solide pour EADS afin de répondre à ces demandes. Une compétitivité accrue devrait en outre permettre à EADS d'élargir sa présence sur le marché avec des partenariats transatlantiques dans le cadre des initiatives de l'OTAN.



*Pour 2004, EADS prévoit un chiffre d'affaires globalement stable à environ 29-30 milliards d'euros, et ce pour la quatrième année consécutive, malgré un contexte économique qui restera difficile. La croissance de l'activité défense devrait compenser le tassement du chiffre d'affaires d'Airbus, résultat de la conjonction d'un dollar faible et du léger recul des livraisons.*

*L'objectif 2004 de chiffre d'affaires repose sur l'hypothèse d'un cours du dollar plus faible que celui de 2003 (1 € = 1,20 USD, contre 1 € = 1,10 USD), un taux qui s'applique à*

*la part du chiffre d'affaires qui est naturellement couverte par les achats libellés en dollars ou en euros, soit environ un tiers du chiffre d'affaires total d'EADS.*

*L'absence de croissance des livraisons d'Airbus et la poursuite des efforts de R&D pour l'A380 devraient peser sur l'EBIT (avant amortissement des survaleurs et exceptionnels) en 2004. Toutefois le redressement de la division Espace permet à EADS de viser pour 2004 un résultat opérationnel de 1,8 milliard d'euros (2002 : 1,5 milliard d'euros).*

### III Hors pôles

<i>(en millions d'euros)</i>	2001	2002	2003
Résultat d'exploitation	(9)	(15)	12
Résultat financier (y compris rémunérations prioritaires)	214	14	(1)
Résultat exceptionnel	(1)	(8)	51
Total	204	(9)	62

La structure du " Hors Pôles " rassemble les activités et les financements du Groupe ne pouvant pas être rattachés aux deux pôles précédents.

- Le résultat d'exploitation comprend, pour l'essentiel, les frais de fonctionnement qui restent à la charge des holdings centraux, ainsi que les contributions apportées par Arjil & Cie, et par l'activité pièces détachées de Matra Automobile, rattachée au "Hors Pôles" depuis le 1er janvier 2003. La progression enregistrée en 2003 s'explique principalement par l'intégration de cette dernière activité, ainsi que par l'amélioration des résultats d'Arjil & Cie.
- Le résultat financier ressort en déficit à 1 M€ en 2003, en baisse de 15 M€ par rapport à 2002, notamment imputable

d'une part, à des profits de change non récurrents enregistrés au cours de l'exercice précédent par la filiale Lagardère North America (9 M€), d'autre part au coût financier net de l'avance versée en décembre 2002 en vue de l'acquisition d'Éditis. Le résultat financier 2001 comprenait, à hauteur de 210 M€, la plus-value réalisée sur la cession des actions excédentaires EADS.

- Le résultat exceptionnel, positif de 51 M€ en 2003, comprend, à hauteur de 40 M€, la plus-value enregistrée sur la cession de la totalité des actions Renault détenues au 31 décembre 2002.



### IV Synthèse des résultats et autres éléments d'information

À partir du résultat des activités avant impôt, le résultat net-part du Groupe s'obtient de la façon suivante :

	2001	2002 publié	2002 <sup>(2)</sup> pro forma	2003
Résultats des Activités <sup>(1)</sup>	753	(199)	30	702
Hors Pôles	204	(9)	(9)	62
<b>Résultat avant minoritaires, survaleurs et impôt</b>	<b>957</b>	<b>(208)</b>	<b>21</b>	<b>764</b>
Impôt	(168)	143	143	(193)
Provisions et amortissement des immobilisations incorporelles	(162)	(222)	(222)	(213)
<b>Résultat net total</b>	<b>627</b>	<b>(287)</b>	<b>(58)</b>	<b>358</b>
Intérêts minoritaires	(11)	(4)	(4)	(24)
<b>Résultat net-Part du groupe</b>	<b>616</b>	<b>(291)</b>	<b>(62)</b>	<b>334</b>

(1) Somme des résultats des pôles précédemment présentés : Lagardère Media, Hautes Technologies (Automobile jusqu'en 2002).

(2) À effet du 1<sup>er</sup> janvier 2003, le pôle Automobile, dont les coûts estimés de désengagement avaient été provisionnés au 31 décembre 2002, est déconsolidé. Le rappel des comptes publiés au 31 décembre 2002 est complété par la présentation des comptes pro forma qui excluent la contribution de ce pôle.

■ La charge d'impôt consolidée s'établit en 2003 à 193 M€ et représente 28 % du résultat consolidé avant impôt, résultat des sociétés mises en équivalence et dépréciation des immobilisations incorporelles. En 2002, le profit d'impôt de 143 M€ comportait à hauteur de 195 M€ une reprise de provision pour impôt comptabilisée au titre de la plus-value, en sursis d'imposition, déagée lors de la cession en avril 2000 de Club Internet. Cette reprise se justifiait, à hauteur de 139 M€, par le réajustement de la provision au taux réduit de l'impôt sur les plus-values à long terme (20,2 %) alors que la provision avait été antérieurement dotée sur la base du taux d'impôt courant, et pour le reliquat par l'incidence de la provision dotée sur les titres T-Online en 2002.

■ Les provisions pour dépréciation et les amortissements des immobilisations incorporelles s'établissent en 2003 à 213 M€ contre 222 M€ en 2002 et se répartissent entre :

- des dotations récurrentes sur les écarts d'acquisition amortissables à hauteur de 124 M€, montant stable en 2003 par rapport à 2002 ;
- des dépréciations exceptionnelles à hauteur de 89 M€ en 2003, dotées dans le pôle Lagardère Media afin de prendre en compte les pertes de valeur identifiées et principalement relatives au Groupe Virgin (40 M€), et à la participation détenue dans multiThématiques (36 M€). En 2002, des dotations exceptionnelles avaient été enregistrées pour un montant total de 98 M€, dont 14 M€ au sein du Groupe EADS et 68 M€ au titre de multiThématiques.

■ La part des résultats attribuée aux intérêts minoritaires s'élève à 24 M€ en 2003 contre 4 M€ en 2002, progression notamment imputable au Groupe EADS (+ 17 M€).

## V Financement du Groupe

Au 31 décembre 2003, les flux générés par l'activité du Groupe s'élevèrent à 1 240 M€ contre 819 M€ en 2002, représentant une progression de 421 M€ (+ 51 %) dégagée par le Groupe EADS à hauteur de 310 M€ et par le pôle Lagardère Media à hauteur de 169 M€.

Les flux nets d'investissement passent de 2 140 M€ en 2002 à 525 M€ en 2003, variation notamment due :

- à la baisse des investissements financiers (- 1 460 M€), en particulier dans le pôle Media qui avait financé en 2002 une avance de 1 180 M€ dans le cadre des accords avec Natexis pour l'acquisition des actifs de Vivendi Universal Publishing ;
- au prix encaissé en 2003 sur la cession des titres Renault (+ 138 M€).

Au total, les fonds dégagés par les opérations, représentés par la somme des flux générés par l'activité et des flux d'investissement, dégagent en 2003 une ressource de 714 M€ à comparer à une consommation de 1 320 M€ sur l'exercice 2002.

Les flux de financement présentent en 2003 un solde légèrement négatif de 65 M€, qui prend en compte, notamment, une augmentation des dettes financières à hauteur de 52 M€, ainsi que le paiement des dividendes (130 M€). En 2003, Lagardère SCA a procédé à l'émission de quatre nouveaux emprunts pour un montant total de 1 020 M€ (à échéance 5 et 10 ans) dont le produit a permis le remboursement du Crédit Syndiqué conclu en juin 2001 (1 055 M€).

L'exercice 2002 présentait un solde financier positif de 980 M€ grâce notamment au produit de l'émission de l'emprunt obligataire échangeable en actions T-Online (768 M€).

Après prise en compte de la déconsolidation de la trésorerie de Matra Automobile (- 302 M€) ainsi que de l'incidence sur la trésorerie courante des effets de change (- 43 M€) et autres éléments de reclassement (- 25 M€), la trésorerie courante progresse de 280 M€ en 2003 pour s'établir à 1 881 M€ au 31 décembre 2003.

## VI Dividende

La Gérance a décidé de proposer à l'Assemblée Générale des Actionnaires la distribution d'un dividende de 0,90 € par action (assorti d'un avoir fiscal de 0,45 €).



# Résultat de Lagardère SCA

## au cours des cinq derniers exercices

(articles 133-135 et 148 du décret du 23 mars 1967 sur les sociétés commerciales)

Nature des indications	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Capital en fin d'exercice</b> (en euros)					
a) Capital social	747 300 381	838 916 807	845 878 899	849 229 824	851 664 914
b) Nombre des actions ordinaires existantes	122 549 229	137 573 338	138 668 672	139 218 004	139 617 199
c) Nombre maximal d'actions futures à créer par exercice d'options de souscription d'actions	5 903 509	6 319 495	5 890 385	2 653 353 <sup>(1)</sup>	3 550 108 <sup>(1)</sup>
d) Nombre maximal d'actions futures à créer par conversion d'obligations	-	-	-	-	-
e) Nombre d'actions futures à créer par exercice de bons de souscription	-	-	-	-	-
<b>Opérations et résultat de l'exercice</b> (en milliers d'euros)					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	5 356	23 377	744	926	2 357
b) Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	57 526	194 606	(119 935)	(72 115)	15 421
c) Impôt sur les bénéfices	44 980 <sup>(2)</sup>	66 127 <sup>(2)</sup>	104 517 <sup>(2)</sup>	53 316 <sup>(2)</sup>	50 774 <sup>(2)</sup>
d) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	97 027	1 098	96 475	(65 952)	91 572
e) Résultat distribué aux actionnaires	94 936	106 989	110 839	111 227	(note 3)
<b>Résultat par action</b> (en euros)					
a) Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	0,84	2,00	(0,11)	(0,14)	0,47
b) Résultat après impôt et charges calculées	0,80	-	0,70	(0,47)	0,66
c) Dividende distribué à chaque action	0,78	0,78	0,82	0,82	(note 3)
<b>Personnel</b>					
a) Effectif moyen des salariés employés	-	-	-	-	-
b) Montant de la masse salariale de l'exercice	-	-	-	-	-
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice	-	-	-	-	-

(1) Le nombre d'actions indiqué correspond aux plans d'options pour lesquels le prix d'exercice est inférieur au cours du 31.12.

(2) Essentiellement boni d'intégration fiscale.

(3) Il sera proposé à l'Assemblée Générale de distribuer un dividende de 0,90 euro par action.

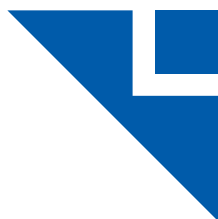


## LAGARDERE SCA

Société en commandite par actions au capital de 851 664 914 €

Siège social : 4, rue de Presbourg – PARIS 16<sup>e</sup> (75)

320 366 446 R.C.S. PARIS – SIRET : 320 366 446 00013



# Demande de carte d'admission Assemblée Générale Mixte

**Le mardi 11 mai 2004** à 10 heures

au Carrousel du Louvre  
99, rue de Rivoli - 75001 Paris

Je soussigné(e) : .....

désire assister personnellement à cette assemblée et vous indique le numéro d'identifiant porté en haut à droite sur le formulaire de vote :

N° d'identifiant :

Fait à : ..... le : ..... 2004

Signature :

La présente demande est à retourner à ARLIS à l'aide de l'enveloppe libre réponse ci-jointe.



**LAGARDERE**



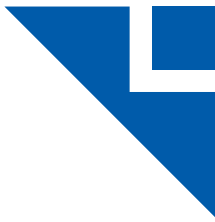


## LAGARDERE SCA

Société en commandite par actions au capital de 851 664 914 €

Siège social : 4, rue de Presbourg – PARIS 16<sup>e</sup> (75)

320 366 446 R.C.S. PARIS – SIRET : 320 366 446 00013



# Demande d'envoi de documents et renseignements

## Assemblée Générale Mixte\*

**Le mardi 11 mai 2004** à 10 heures

au Carrousel du Louvre  
99, rue de Rivoli - 75001 Paris

Je soussigné(e) : .....

Nom et prénom : .....

Adresse : .....

.....

Numéro d'identifiant indiqué en haut et à droite sur le formulaire de vote :

.....

prie la société LAGARDERE SCA, conformément à l'article 138 du décret du 23 mars 1967, de me faire parvenir, en vue de l'Assemblée du 11 mai 2004, les documents et renseignements fixés par l'article 135 dudit décret.

Fait à : ..... le : ..... 2004

Signature :

**NOTA :** En vertu de l'alinéa 3 de l'article 138 du décret du 23 mars 1967, les actionnaires titulaires de titres nominatifs peuvent, par une demande unique, obtenir de la Société l'envoi des documents visés à l'article 135 dudit décret à l'occasion de chacune des Assemblées d'actionnaires ultérieures.

La présente demande est à retourner à ARLIS à l'aide de l'enveloppe libre réponse ci-jointe.

\* Conformément aux dispositions légales,  
l'Assemblée Générale Mixte est convoquée  
sur première convocation  
le vendredi 30 avril 2004 à 10 heures,  
121, avenue de Malakoff à Paris 16<sup>e</sup> (75).  
Cette Assemblée ne pourra pas,  
selon toute vraisemblance,  
délibérer à cette date faute de quorum.  
Dans ces conditions, elle sera donc convoquée  
de nouveau pour le mardi 11 mai 2004.



**LAGARDERE**





**LAGARDERE**

LAGARDERE SCA

Société en commandite par actions au capital de 851 664 914 €

Siège social : 4, rue de Presbourg à PARIS 16<sup>e</sup> (75)

320 366 446 R.C.S. PARIS - SIRET : 320 366 446 00013