

Lagardère

2003



Document de référence

Exercice 2003

Lagardère SCA

Société en commandite par actions
au capital de 851 664 913,90 €
divisé en 139 617 199 actions de 6,10 € nominal

Siège social :

4, rue de Presbourg – 75016 Paris – France

Tél. (33-1) 01 40 69 16 00

320 366 446 RCS Paris

www.lagardere.com

Document de référence

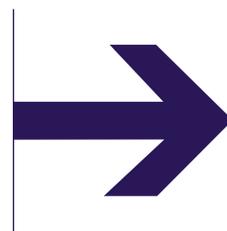
Exercice 2003



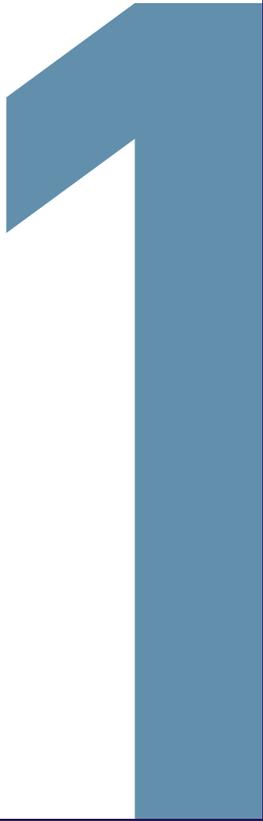
Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 7 avril 2004 conformément au règlement n° 98-01. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des Marchés Financiers.

2003

Sommaire



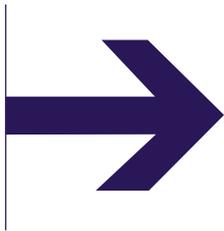
1	Responsables du document de référence et responsables du contrôle des comptes	4
2	Émission - admission à la cote officielle de valeurs mobilières représentatives de capital (sans objet)	9
3	Renseignements de caractère général concernant Lagardère	10
4	Renseignements concernant l'activité de Lagardère	30
5	Patrimoine - Situation financière - Résultats	78
6	Gouvernement d'entreprise	174
7	Renseignements concernant l'évolution récente et les perspectives d'avenir	210



Partie 1

Responsables

**du document de référence et
responsables du contrôle des comptes**



1_1	Personnes qui assument la responsabilité du document de référence	6
1_2	Attestation des Gérants	6
1_3	Noms et adresses des Commissaires aux Comptes	6
1_4	Politique d'information	8

1

1_1 Personnes qui assument la responsabilité du document de référence

M. Arnaud Lagardère, Gérant

La société Arjil Commanditée-ARCO, Associée Commanditée-Gérant représentée par :

M. Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général

M. Philippe Camus, Vice-Président, Directeur Général Délégué

M. Pierre Leroy, Administrateur, Directeur Général Délégué

1_2 Attestation des Gérants

"À notre connaissance, les données du présent document de référence sont conformes à la réalité ; elles comprennent toutes les informations nécessaires aux investisseurs pour fonder leur jugement sur le patrimoine, l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe ; elles ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée".

Arnaud Lagardère

Pour la société ARCO :
Arnaud Lagardère - Philippe Camus - Pierre Leroy

1_3 Noms et adresses des Commissaires aux Comptes



TITULAIRES

	Date de première nomination	Prochaine échéance du mandat
Barbier Frinault & Autres représenté par M. Jean-François Ginies 41, rue Ybry - 92576 Neuilly-sur-Seine Cedex	29 juin 1987	2005

M. Alain Ghez 37, rue des Acacias - 75017 Paris	24 septembre 1980	2005
--	-------------------	------

Mazars & Guérard représenté par M. Jacques Kamienny Le Vinci - 4, allée de l'Arche - 92075 La Défense Cedex	20 juin 1996	2008
---	--------------	------

SUPPLÉANTS

M. Alain Grosmann 41, rue Ybry - 92576 Neuilly sur Seine Cedex	6 juin 1989	2005
---	-------------	------

M. Charles-Éric Ravisse 19, rue de Milan - 75009 Paris	29 juin 1993	2005
---	--------------	------

M. Michel Rosse Le Vinci - 4, allée de l'Arche - 92075 La Défense Cedex	20 juin 1996	2008
--	--------------	------

ATTESTATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

"En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la société Lagardère S.C.A. et en application du règlement COB n° 98-01, nous avons procédé, conformément aux normes professionnelles applicables en France, à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes historiques données dans le présent document de référence.

Ce document de référence a été établi sous la responsabilité de la gérance. Il nous appartient d'émettre un avis sur la sincérité des informations qu'il contient portant sur la situation financière et les comptes.

Nos diligences ont consisté, conformément aux normes professionnelles applicables en France, à apprécier la sincérité des informations portant sur la situation financière et les comptes, à vérifier leur concordance avec les comptes ayant fait l'objet d'un rapport. Elles ont également consisté à lire les autres informations contenues dans le document de référence, afin d'identifier le cas échéant les incohérences significatives avec les informations portant sur la situation financière et les comptes, et de signaler les informations manifestement erronées que nous aurions relevées sur la base de notre connaissance générale de la société acquise dans le cadre de notre mission.

Les données prospectives présentées correspondent à des objectifs des dirigeants, et non à des données prévisionnelles isolées résultant d'un processus d'élaboration structuré.

Les comptes annuels et les comptes consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2003, 2002 et 2001, arrêtés par la gérance ont fait l'objet d'un audit par nos soins selon les normes professionnelles applicables en France. Ils ont été certifiés sans réserve.

En application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, introduites par la loi de sécurité financière du 1^{er} août 2003 et applicables pour la première fois à cet exercice, nous avons mentionné dans nos rapports sur les comptes annuels et sur les comptes consolidés au 31 décembre 2003 la justification de nos appréciations suivantes :

Au titre des comptes annuels

Les appréciations auxquelles nous avons procédé, pour émettre notre opinion sur les comptes annuels pris dans leur ensemble, et qui ont porté notamment sur les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes, ainsi que leur présentation d'ensemble, n'appellent pas de commentaire particulier.

Au titre des comptes consolidés

Comme il est précisé dans la note E.15 de l'annexe aux comptes consolidés relative aux valeurs mobilières de placement, les titres T-Online, dont le cours de Bourse moyen du mois de décembre 2003 s'établit à € 10,29, ont été valorisés unitairement à € 7,50 au 31 décembre 2003 pour tenir compte :

- d'une part, d'une correction de valeur appréciée par rapport aux comparables boursiers compte tenu de la forte volatilité constatée historiquement sur le titre ;*
- d'autre part, d'une décote liée à la faible liquidité de la participation de votre groupe au sein de cette société.*

Nous avons vérifié l'application et procédé à l'appréciation du caractère raisonnable du traitement comptable retenu par votre groupe.

Comme il est précisé dans la note C.1 de l'annexe aux comptes consolidés, le groupe Lagardère réalise un test de valeur des immobilisations incorporelles du pôle Média en fonction des flux de trésorerie futurs associés à ces actifs.

Nous avons apprécié les données et les hypothèses sur lesquelles ces estimations sont fondées, notamment dans le cadre de la détermination de la valeur d'usage de ces actifs à des fins de comparaison avec leur valeur comptable. Cette valeur d'usage est appréhendée notamment sur la base des prévisions des flux de trésorerie préparées par le groupe. Nous avons procédé à l'appréciation du caractère raisonnable de ces estimations.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit qui porte sur les comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de l'opinion sans réserve.

Sur la base de ces diligences, nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité des informations portant sur la situation financière et les comptes présentés dans ce document de référence."

Les Commissaires aux Comptes

Le 5 avril 2004

Barbier Frinault & Autres
Jean-François Ginies

Alain Ghez

Mazars Et Guérard
Jacques Kamienny

Annexe : le présent document de référence inclut le rapport établi, à la demande des associés de Lagardère, sur le rapport du Président du Conseil de Surveillance portant sur le contrôle interne.

1_4 Politique d'information

Alain Lemarchand,
Directeur de la communication financière et des relations avec les investisseurs

Frédéric Subra
Directeur au Secrétariat Général

- Le Groupe dispose d'un centre d'information des actionnaires et du public situé au :
121, avenue de Malakoff - 75116 Paris - Tél. 01 40 69 20 73
E-mail : lalettre@lagardere.fr
- Le présent document de référence, le rapport de la Gérance et le rapport du Conseil de Surveillance sont envoyés aux actionnaires qui en font la demande.
- Un rapport annuel abrégé, un rapport et des comptes semestriels, des lettres d'information quadrimestrielles sont adressées systématiquement à tous les actionnaires.
- Des réunions d'information sont organisées dans différentes villes à l'intention des actionnaires individuels.
En 2003, cinq réunions ont eu lieu respectivement à Bordeaux, Bruxelles, Saint-Etienne, Toulouse et Lille.
- En 2003, plusieurs déplacements à l'étranger ont permis de présenter le Groupe à environ 150 institutions financières en Amérique du Nord (Boston, Chicago, Denver, Fort Lauderdale, Montréal, New-York San Diego et San Francisco), en Europe (Dublin, Edimbourg, Francfort, Genève, Helsinki, Londres, Luxembourg, Madrid, Monaco et Stockholm) et en Asie (Singapour et Tokyo).
En France, le Groupe a organisé 2 conférences destinées aux analystes et investisseurs. Il a également participé à 5 autres conférences investisseurs organisées par des banques. Par ailleurs, environ 200 analystes, investisseurs et gérants ont été reçus individuellement.
- Des informations sur le Groupe sont disponibles sur le site www.lagardere.com. L'internaute peut prendre connaissance de toute l'actualité "produits et services" de Lagardère Media, dans les domaines du numérique, du livre, de la presse et de la distribution. Il peut également consulter des rubriques institutionnelles (chiffres clés, bases de données...). Ces informations, destinées à l'ensemble des publics, aux salariés et aux actionnaires actuels et potentiels sont disponibles en français et en anglais et accompagnées, pour certaines, de son et d'animation. Ce portail propose également des outils d'orientation qui permettent de rechercher des informations sur les sociétés et les entités du Groupe par métiers, pays ou mots clés.
- L'information spécifique concernant EADS peut être obtenue directement sur le site www.eads.net ou en téléphonant au 01 42 24 24 24.

2

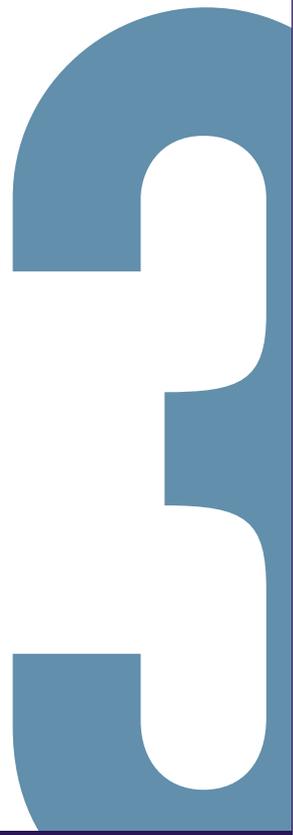
Partie 2

Émission-admission

à la cote officielle de valeurs mobilières représentatives de capital

Cette rubrique fait partie du plan codifié du document de référence et vise les cas aux termes desquels ce dernier serait établi en vue d'une émission financière spécifique.

Elle est donc sans objet ici.

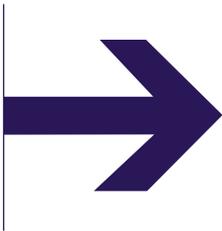


Partie 3

Renseignements

**de caractère général
concernant Lagardère**

3_1 Renseignements concernant l'émetteur	12
3_1_1 Dénomination et siège social	12
3_1_2 Forme juridique	12
3_1_3 Législation	12
3_1_4 Durée	12
3_1_5 Objet social	13
3_1_6 Registre du Commerce et des Sociétés	13
3_1_7 Consultation des documents juridiques	13
3_1_8 Exercice social	13
3_1_9 Répartition statutaire des bénéfices	13
3_1_10 Assemblées Générales	14
3_1_11 Déclaration de franchissement de seuils	16
3_1_12 Commandités	17
3_1_13 Conseil de Surveillance	18
3_1_14 Gérance	22
3_2 Renseignements de caractère général concernant le capital	23
3_2_1 Montant du capital	23
3_2_2 Capital autorisé mais non émis	23
3_2_3 Titres donnant accès au capital	24
3_2_4 Nantissements	24
3_2_5 Tableau d'évolution du capital depuis le 31 décembre 1999	25
3_3 Répartition du capital et des droits de vote	25
3_3_1 Action de concert	25
3_3_2 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote durant les trois dernières années	27
3_3_3 Droits de vote	27
3_3_4 Autorisation donnée à la Gérance d'opérer en bourse sur les actions de la Société	27
3_3_5 Personne morale exerçant un contrôle sur le Groupe	28
3_3_6 Groupe auquel appartient la Société	28
3_4 Marché des titres	28
3_4_1 Informations générales	28
3_4_2 Tableaux des revenus (pour les cinq derniers exercices) et des cours (sur 4 ans)	28



3

3_1 Renseignements concernant l'émetteur*

3_1_1 Dénomination et siège social

Lagardère SCA
4 rue de Presbourg - Paris 16^e (75)

3_1_2 Forme juridique

Société en commandite par actions

Commissaires aux Comptes :

- Barbier Frinault & Autres
- Alain Ghez
- Mazars & Guérard

La société en commandite par actions est une société qui comprend deux catégories d'associés :

- un ou plusieurs commandités, indéfiniment responsables du passif social, et dont les droits ne sont pas librement cessibles,
- des associés commanditaires (actionnaires) qui sont dans la même situation que les actionnaires d'une société anonyme : leurs actions sont négociables dans les mêmes conditions et leur responsabilité est limitée au montant de leur apport. Ils sont représentés par un Conseil de Surveillance.

La société en commandite par actions est dirigée par un ou plusieurs Gérants, personnes physiques ou morales, choisies parmi les commandités ou parmi les tiers non associés.

Compte tenu de l'existence de deux catégories d'associés, les décisions collectives exigent une double consultation : celle des commanditaires, réunis en Assemblée Générale, et celle des commandités. Toutefois les commanditaires procèdent seuls à la désignation des membres du Conseil de Surveillance, les commandités, s'ils sont aussi commanditaires, ne prenant pas part au vote.

La commandite Lagardère est régie tant par la loi que, dans le cadre de celle-ci, par les spécificités de ses statuts.

3_1_3 Législation

Société soumise à la législation française.

3_1_4 Durée (article 5)

Constituée le 24 septembre 1980.
Expiration le 14 décembre 2079.

* Les numéros d'articles mentionnés dans ce paragraphe renvoient aux statuts.

3_1_5 **Objet social** (article 3)

La Société a pour objet en France et à l'étranger :

- la prise de tous intérêts et participations dans toutes sociétés ou entreprises françaises ou étrangères par tous moyens,
- la gestion de tous portefeuilles de valeurs mobilières et l'exécution de toutes opérations y afférentes, au comptant ou à terme, fermes ou conditionnelles,
- l'acquisition et la concession de tous brevets, marques et exploitations commerciales et industrielles,
- et plus généralement, toutes opérations commerciales et financières, industrielles, mobilières et immobilières se rattachant aux objets ci-dessus, ou à tous autres objets connexes et qui seraient de nature à favoriser et développer l'activité sociale.

3_1_6 **Registre du Commerce et des Sociétés**

320 366 446 RCS Paris.

3_1_7 **Consultation des documents juridiques**

Les documents juridiques peuvent être consultés :
121, avenue de Malakoff - 75116 Paris.

3_1_8 **Exercice social**

Exercice social du 1^{er} janvier au 31 décembre, durée 1 an.

3_1_9 **Répartition statutaire des bénéfices** (article 25)

Le compte de résultat, qui récapitule les produits et charges de l'exercice, fait apparaître par différence, après déduction des amortissements et des provisions, le bénéfice ("le Bénéfice") ou la perte de l'exercice.

Sur le bénéfice de l'exercice diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est d'abord prélevé, en tant que de besoin, le montant nécessaire pour constituer le fonds de réserve légale en application de la loi.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice, diminué des pertes antérieures ainsi que des sommes à porter en réserve, en application de la loi ou des statuts, et augmenté du report bénéficiaire.

Sur ce bénéfice distribuable, il est d'abord prélevé une somme égale à 1% du montant du bénéfice net consolidé part du Groupe de l'exercice qui est versée aux commandités es-qualités, qu'ils soient Gérants ou non Gérants. Ce pourcentage sera réparti entre lesdits ayants droit dans telle proportion qu'ils aviseront.

Le solde est réparti entre les propriétaires d'actions au prorata du nombre de leurs actions. Toutefois, l'Assemblée Générale peut, sur proposition de la Gérance, décider le prélèvement sur la part revenant aux actionnaires dans le solde des bénéfices, des sommes qu'elle juge convenable de fixer pour être reportées à nouveau ou pour être portées à un ou plusieurs fonds de réserves extraordinaires, généraux ou spéciaux.

Les dividendes sont prélevés par priorité sur le bénéfice de l'exercice.

L'Assemblée Générale peut, en outre, décider la mise en distribution de toutes sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition en indiquant expressément les postes des réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués ; dans la mesure où les réserves distribuées auront été constituées au moyen de prélèvements effectués sur la part de bénéfices revenant aux actionnaires seuls, la distribution des dividendes correspondante sera effectuée au seul profit des propriétaires d'actions proportionnellement aux nombres d'actions appartenant à chacun d'eux.

L'Assemblée Générale, statuant sur les comptes de l'exercice, pourra accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, une option entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions.

De la même façon, l'Assemblée Générale Ordinaire, statuant dans les conditions prévues à l'article 232-12 du nouveau Code du Commerce sur la mise en distribution d'un acompte sur dividende, pourra accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie dudit acompte sur dividende, une option entre le paiement de l'acompte sur dividende en numéraire ou en actions.

L'offre de paiement en actions, le prix et les conditions d'émission des actions ainsi que la demande de paiement en actions et les conditions de réalisation de l'augmentation de capital, seront régis par la loi et les règlements.

Les dividendes sont mis en paiement aux époques et lieux désignés par la Gérance dans un délai maximum de neuf mois à compter de la clôture de l'exercice sous réserve de la prolongation de ce délai par justice.

3_1_10 Assemblées Générales (article 19)

Les Assemblées Générales sont convoquées soit par la Gérance, soit par le Conseil de Surveillance ou par toute autre personne disposant de ce droit en vertu de la loi ou des statuts.

Les Assemblées Générales sont réunies au siège social ou en tout autre endroit indiqué dans la convocation. Les convocations sont effectuées dans les formes et délais prévus par la loi et les règlements.

Les Assemblées Générales sont présidées par le Gérant ou par l'un des Gérants, s'ils sont plusieurs. Si l'Assemblée est convoquée par le Conseil de Surveillance, elle est présidée par le Président de ce Conseil ou l'un de ses membres désigné à cet effet. En cas de convocation par une autre personne spécialement habilitée par la loi, l'Assemblée est présidée par l'auteur de la convocation. Dans tous les cas, à défaut de la personne habilitée ou désignée pour présider l'Assemblée, celle-ci élit son Président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux actionnaires présents et acceptants, qui disposent, tant par eux-mêmes que comme mandataires, du plus grand nombre de voix.

Le bureau ainsi composé désigne un secrétaire qui peut ne pas être actionnaire.

Les membres du bureau ont pour mission de vérifier, certifier et signer la feuille de présence, de veiller à la bonne tenue des débats, de régler les incidents de séance, de contrôler les votes émis, d'en assurer la régularité et de veiller à l'établissement du procès-verbal.

Les délibérations de chaque Assemblée Générale seront consignées dans des procès-verbaux retranscrits sur un registre spécial et signés par les membres du bureau. Les procès-

verbaux, ainsi préparés et conservés, sont considérés comme étant les transcriptions authentiques des Assemblées. Toute copie ou extrait d'un procès-verbal devra être certifié par l'un des Gérants, par le Président du Conseil de Surveillance ou par le secrétaire de l'Assemblée.

ASSEMBLÉES GÉNÉRALES ORDINAIRES (article 20)

L'Assemblée Générale Ordinaire annuelle examinera le rapport de gestion préparé par la Gérance ainsi que les rapports du Conseil de Surveillance et des Commissaires aux Comptes, discutera et approuvera les comptes annuels et les propositions d'affectation du résultat, dans les conditions fixées par les statuts et par la loi. En outre, l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle et toute autre Assemblée Générale Ordinaire pourra nommer et démettre les membres du Conseil de Surveillance, nommer les Commissaires aux Comptes et se prononcer sur toutes questions de sa compétence incluses dans l'ordre du jour de l'Assemblée, à l'exception de toutes celles définies à l'article 21 des statuts comme étant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire.

À l'exception de celles relatives à l'élection, à la démission ou à la révocation des membres du Conseil de Surveillance, et à l'accord sur la nomination d'un Gérant, après exercice à deux reprises dans les deux mois de son droit de veto par le Conseil de Surveillance (voir paragraphe 3_1_13. Pouvoirs du Conseil de Surveillance 2), une délibération ne peut être adoptée lors d'une Assemblée Générale Ordinaire qu'avec l'accord unanime et préalable du ou des commandités. Ledit accord doit être recueilli par la Gérance, préalablement à la réunion de ladite Assemblée Générale Ordinaire.

À l'exception du cas expressément prévu au dernier alinéa (voir paragraphe 3_1_13. Pouvoirs du Conseil de Surveillance 2)), ces délibérations sont adoptées à la majorité des voix des actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance à cette Assemblée.

ASSEMBLÉES GÉNÉRALES EXTRAORDINAIRES (article 21)

L'Assemblée Générale Extraordinaire délibère valablement sur :

- toutes modifications aux statuts dont l'approbation par l'Assemblée Générale Extraordinaire est requise par la loi en vigueur, y compris, sans que cette énumération soit limitative et sous réserve des dispositions des statuts :
 - . l'augmentation ou la réduction du capital social de la Société,
 - . la modification des conditions de cession des actions,
 - . la modification de la composition des Assemblées Générales Ordinaires ou des droits de vote des actionnaires lors des Assemblées Générales Ordinaires ou Extraordinaires,
 - . la modification de l'objet social, de la durée ou du siège social de la Société, sous réserve du pouvoir de la Gérance de changer le siège social conformément aux statuts,
 - . la transformation de la Société en une société ayant une forme légale différente, telle que la société anonyme ou la société à responsabilité limitée ;
- la dissolution de la Société ;
- la fusion de la Société ;
- et toutes autres matières sur lesquelles une Assemblée Générale Extraordinaire peut valablement délibérer, selon la loi.

Une délibération ne peut être adoptée, lors d'une Assemblée Générale Extraordinaire, qu'avec l'accord unanime et préalable du ou des commandités ; toutefois, en cas de pluralité de commandités, les délibérations requises pour décider la transformation de la Société en société d'une autre forme ne nécessiteront l'accord préalable que de la majorité de ceux-ci.

L'accord du ou des commandités devra être recueilli par la Gérance, préalablement à la réunion de l'Assemblée Générale Extraordinaire concernée.

ASSISTANCE ET REPRÉSENTATION AUX ASSEMBLÉES, PROCURATIONS, DROITS DE VOTE DOUBLE (article 19)

Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire, sur simple justification de son identité et d'une inscription de sa qualité d'actionnaire sur un compte d'actionnaires au moins cinq jours avant la réunion de l'Assemblée.

Les actionnaires peuvent, sur décision de la Gérance publiée dans l'avis de réunion et dans l'avis de convocation, participer aux Assemblées Générales des actionnaires par voie de visioconférence et voter à ces Assemblées par voie de télécommunication (Internet...) ; la Gérance, après avis du Conseil de Surveillance, fixe les modalités de participation et de vote correspondantes, les technologies employées devant permettre de garantir la sécurité du vote et l'authentification des actionnaires ayant voté par un moyen de télécommunication.

L'actionnaire, à défaut d'assister personnellement à l'Assemblée, peut choisir entre l'une des trois formules suivantes :

- donner une procuration à un autre actionnaire ou à son conjoint ; ou
- voter par correspondance ; ou
- adresser une procuration à la Société sans indications de mandataire, dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

Pour toute procuration d'un actionnaire sans indication de mandataire, le Président de l'Assemblée Générale émettra un vote favorable à l'adoption des projets de résolutions présentés ou agréés par la Gérance et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolutions. Pour émettre tout autre vote, l'actionnaire devra faire choix d'un mandataire qui accepte de voter dans le sens indiqué par lui.

Lors de chaque Assemblée, chaque actionnaire aura un nombre de voix égal au nombre d'actions qu'il possède ou représente, tel qu'arrêté au cinquième jour ouvrable précédant l'Assemblée ; toutefois, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité de capital qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis quatre ans au moins au nom du même titulaire, étant toutefois précisé que les actionnaires bénéficiant d'un droit de vote double au jour de la transformation de la Société en société en commandite par actions ont conservé ce droit.

En outre, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques, primes d'émission, le droit de vote double est conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement au propriétaire d'actions anciennes bénéficiant de ce droit.

Toute action transférée en propriété perd ce droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de quatre ans prévu ci-dessus ; de même, la fusion ou la scission de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la ou des sociétés bénéficiaires si les statuts de celles-ci l'ont institué.

Le droit de vote est exercé par le propriétaire des titres donnés en gage, par l'usufruitier dans les Assemblées Ordinaires et par le nu-propriétaire dans les Assemblées Extraordinaires.

3_1_11 Déclarations de franchissement de seuils (article 9 bis)

Sans préjudice des dispositions visées à l'article L 233-7 du Code de Commerce, toute personne qui vient à posséder directement ou indirectement, au sens des dispositions dudit article L 233-7, au moins 1 % des droits de vote est tenue, dans les cinq jours de l'inscription en compte des titres qui lui permettent d'atteindre ou de franchir ce seuil, de déclarer à la Société par lettre recommandée avec accusé de réception envoyée au siège social le nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle possède.

de caractère général concernant Lagardère

Cette déclaration devra être renouvelée dans les conditions ci-dessus prévues chaque fois qu'un nouveau seuil de 1 % sera franchi.

À défaut d'avoir été régulièrement déclarées dans les conditions ci-dessus exposées, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification, à la demande consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale d'un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble au moins 5 % du capital social.

Dans les mêmes conditions, les droits de vote attachés à ces actions et qui n'auraient pas été régulièrement déclarés ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant.

Conformément aux dispositions légales applicables en la matière, la société est en droit de demander à tout moment à l'organisme chargé de la compensation des titres, le nom ou, s'il s'agit d'une personne morale, la dénomination, la nationalité et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres Assemblées d'actionnaires, ainsi que la quantité des titres détenue par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés.

3_1_12 Commandités (article 18)

1) Les commandités sont :

- M. Arnaud Lagardère,
domicilié au 4, rue de Presbourg à Paris 16^e (75)
- la société Arjil Commanditée-ARCO,
société anonyme au capital de 40 000 €
dont le siège social est au : 121, avenue de Malakoff à Paris 16^e (75)
387 928 393 RCS Paris

Les comptes sociaux de la société Arjil Commanditée-ARCO relatifs à l'exercice 2003 sont les suivants (en milliers d'euros) :

→ Bilan	
ACTIF	
<i>Créances</i>	8 383
Total	8 383
PASSIF	
<i>Capitaux propres</i>	8 375
<i>Dettes</i>	8
Total	8 383

→ Compte de Résultat	
<i>Produits d'exploitation</i>	0
<i>Charges d'exploitation</i>	23
Résultat d'exploitation	(23)
<i>Produits financiers</i>	193
<i>Charges financières</i>	0
Résultat financier	193
Résultat exceptionnel	0
<i>Impôts sur les bénéfices</i>	58
Résultat de l'exercice	112

- 2) La nomination d'un ou plusieurs nouveaux commandités est décidée par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires, sur proposition unanime des commandités ou du commandité.
- 3) En cas de décès ou d'incapacité d'un commandité personne physique, la Société n'est pas dissoute. Il en est de même en cas de liquidation d'un commandité personne morale.
- 4) Toute personne physique commanditée qui exerce la fonction de Gérant perd sa qualité de commanditée, de plein droit et avec effet immédiat, si elle a été révoquée pour cause légitime dans les conditions prévues à l'article 10-6 des statuts.
- 5) Toute personne morale associée commanditée perd cette qualité, de plein droit et avec effet immédiat, en cas de réalisation d'une opération de cession ou de souscription d'actions pouvant modifier son contrôle, en l'absence d'agrément de cette opération par le Conseil de Surveillance, comme prévu par l'article 14-4 des statuts.
Dans les deux cas, les statuts seront de plein droit modifiés en conséquence ; acte en sera dressé et la publication en sera assurée par un Gérant ou, en l'absence de Gérant, par un Associé Commandité ou par le Conseil de Surveillance.

DROITS DES COMMANDITÉS (article 18 bis)

Sauf dans le cas prévu à l'article 10-6 (cessation des fonctions d'un Gérant unique), le ou les commandités non Gérants ne participent pas directement à la gestion de la Société.

Ils exercent toutes les prérogatives attachées par la loi et les statuts à leur qualité.

En raison de la responsabilité indéfinie et solidaire leur incombant, les commandités non Gérants ont le droit d'obtenir communication de tous livres et documents sociaux et de poser par écrit toutes questions à la Gérance sur la gestion sociale, questions auxquelles la Gérance devra répondre également par écrit dans les meilleurs délais ; ils ont droit en outre, en raison de cette responsabilité indéfinie et solidaire, à une rémunération spécifique calculée conformément aux dispositions de l'article 25.

DÉCISIONS DES COMMANDITÉS (article 18 ter)

- 1) Les décisions du ou des commandités peuvent être recueillies soit en Assemblée, soit par voie de consultation écrite (lettre simple, télex, télégramme, télécopie, etc.).
- 2) En cas de consultation écrite, chaque commandité a un délai de quinze jours pour faire connaître à la Gérance sa décision sur chacune des résolutions. Le commandité qui n'a pas répondu dans ce délai est considéré comme ayant émis un vote défavorable.
- 3) Les décisions prises par le ou les commandités font l'objet d'un procès-verbal mentionnant notamment la date et le mode de consultation, le ou les rapports mis à la disposition du ou des commandités, le texte des résolutions et le résultat des votes.
Les procès-verbaux sont établis, selon le cas, par la Gérance ou par l'un des commandités et signés par le ou les commandités et/ou le ou les Gérants, selon le cas.
Les copies ou extraits de ces procès-verbaux sont valablement certifiés conformes par le Gérant ou l'un des Gérants s'ils sont plusieurs et par les commandités.

3_1_13 Conseil de Surveillance

CONSTITUTION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (article 12)

- 1) La Société est pourvue d'un Conseil de Surveillance composé de quinze membres, choisis exclusivement parmi les actionnaires n'ayant ni la qualité de commandité ni celle de Gérant.

- 2) Les membres du conseil sont nommés ou révoqués par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires, les actionnaires ayant la qualité de commandité ne pouvant participer au vote des résolutions correspondantes.
- 3) La durée de leurs fonctions est de six années au plus ; elle prend fin à l'issue de l'Assemblée qui statue sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat ; les membres du Conseil de Surveillance sont rééligibles. Le nombre des membres du Conseil de Surveillance ayant dépassé l'âge de 75 ans ne pourra être supérieur au tiers des membres en fonction. Si cette proportion vient à être dépassée, le membre le plus âgé sera réputé démissionnaire d'office.

POUVOIRS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (article 14)

- 1) Le Conseil de Surveillance assume le contrôle permanent de la gestion de la Société tel qu'il est prévu par la loi.

Conformément à celle-ci, il établit un rapport à l'occasion de l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle, qui statue sur les comptes de la Société : le rapport est mis à la disposition des actionnaires en même temps que le rapport de la Gérance et les comptes annuels de l'exercice.

Il donne un avis à l'occasion de la révocation d'un ou plusieurs Gérants par les commandités ; à cet effet, il est saisi par ceux-ci au moins quinze jours à l'avance et doit rendre son avis dans les dix jours de la saisine, qui est effectuée par lettre recommandée adressée au Président du Conseil de Surveillance.

Le Conseil de Surveillance établit un rapport sur toute augmentation ou réduction de capital de la Société proposée aux actionnaires.

Le Conseil de Surveillance, après en avoir informé par écrit le ou les Gérants, peut, s'il l'estime nécessaire, convoquer les actionnaires en Assemblée Générale Ordinaire ou Extraordinaire, en se conformant aux dispositions légales relatives aux formalités de convocation.

Conformément à la loi, le Conseil de Surveillance a droit à la communication par la Gérance des mêmes documents que ceux mis à la disposition des Commissaires aux Comptes.

- 2) Sauf la première nomination du premier Gérant, qui résulte de l'article 10 des statuts, la nomination ou le renouvellement de tout Gérant est soumis à l'accord du Conseil de Surveillance. En cas de nomination comme Gérante de la société ARCO, l'accord du Conseil de Surveillance devra être obtenu non pas sur cette nomination, mais sur les personnes de ses Président et Directeurs Généraux.

Le Conseil de Surveillance dispose d'un délai maximum de vingt jours, à compter de la notification qui lui est faite par les associés commandités du projet de nomination, pour donner ou refuser son accord.

Dans le cas où, à deux reprises successives à l'intérieur d'une période de deux mois, le Conseil de Surveillance aurait refusé cet accord pour deux candidats successifs, alors que la Société est dépourvue de Gérant et que la Gérance est exercée provisoirement par les associés commandités en vertu de l'article 10-6, l'accord pourra être donné par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires statuant à la majorité, convoquée par le ou les associés commandités lui soumettant un seul de ces deux candidats.

Au cas où l'accord du Conseil de Surveillance ou de l'Assemblée n'aurait pas été obtenu en application des paragraphes ci-dessus, le ou les commandités nommeront une troisième personne. À défaut d'accord du Conseil de Surveillance sur cette nouvelle personne, sa nomination sera soumise à l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires qui ne pourra refuser son accord qu'à la majorité des deux tiers des actionnaires présents ou représentés.

- 3) Si la société ARCO devient Gérante de la Société, et à compter de sa désignation en cette qualité, nul ne pourra devenir actionnaire de ladite société ARCO ni par acquisition d'actions, ni par souscription à une augmentation de capital, par exercice de bons de

souscription ou par conversion ou remboursement d'obligations, sans l'agrément préalable du Conseil de Surveillance, lequel devra donner ou refuser son agrément dans les vingt jours de la notification qui lui sera faite du projet correspondant, soit par la société ARCO, soit par ceux de ses actionnaires projetant de céder leurs titres.

En cas de réalisation de l'opération sans l'agrément du Conseil de Surveillance, la société ARCO, en vertu de l'article 10-6, 3^e alinéa des statuts, serait démissionnaire d'office de ses fonctions de Gérante, de plein droit et avec effet immédiat.

- 4) Toute opération de cession d'actions ou d'émission de valeurs mobilières de la société ARCO pouvant modifier son contrôle immédiatement ou à terme est soumise à l'agrément préalable du Conseil de Surveillance de la Société, qui doit faire connaître sa décision dans les vingt jours de la notification qui lui est faite du projet correspondant, soit par la société ARCO, soit par ceux de ses actionnaires projetant de céder leurs titres.

En cas de réalisation de l'opération sans l'agrément du Conseil de Surveillance, la société ARCO, en vertu de l'article 18-5 des statuts, perdrait de plein droit, avec effet immédiat, sa qualité d'associée commanditée.

- 5) L'agrément du Conseil de Surveillance prévu aux paragraphes 3/ et 4/ ci-dessus sera de plein droit réputé donné si le candidat acquéreur ou souscripteur présente une offre publique d'achat, déclarée recevable, visant la totalité des titres de la Société. Il ne sera pas nécessaire en cas de transmission d'actions de la société ARCO par voie de succession.

- 6) Par exception aux dispositions du paragraphe 2/ ci-dessus du présent article, les Président et Directeurs généraux de la société ARCO seront réputés agréés pour une durée limitée à la clôture de l'exercice suivant celui au cours duquel M. Jean-Luc Lagardère viendrait à cesser ses fonctions de Gérant unique pour cause de décès ou d'incapacité.

de caractère général concernant Lagardère

→ Liste des membres du conseil de surveillance en 2003	Date de nomination	Date d'expiration du mandat
PRÉSIDENT DU CONSEIL		
PRÉSIDENT DU COMITÉ D'AUDIT		
Raymond H. LÉVY Président d'Honneur de la société Renault SA	19.05.1998	AGO 2004 (1)
VICE-PRÉSIDENT DU CONSEIL		
Bernard Esambert Représentant de Lagardère Capital & Management Président du Conseil de Surveillance de Banque Arjil & Cie	19.05.1998	AGO 2004 (1)
MEMBRES DU CONSEIL		
Manfred Bischoff Membre du Directoire de DaimlerChrysler A.G.	19.05.1998	AGO 2004 (1)
Georges Chodron de Courcel Membre du Comité Exécutif de BNP PARIBAS	19.05.1998	AGO 2004 (1)
GROUPAMA S.A. Représenté par M. Helman le Pas de Sécheval (2) (Directeur Financier de GROUPAMA)	19.05.1998	AGO 2004 (1)
Pehr G. Gyllenhammar Président de AVIVA plc (Londres)	19.05.1998	AGO 2004 (1)
Pierre Lescure Président de AnnaRose Productions	22.03.2000	AGO 2004 (1)
Christian Marbach (2) Président du Groupement d'Intérêt Economique "Agence des PME"	19.05.1998	AGO 2004 (1)
Bernard Mirat (2) Ancien Vice-Président Directeur Général de la Société des Bourses Françaises	19.05.1998	AGO 2004 (1)
Jacques Nivard (2) (jusqu'au 30.08.2003, date de son décès) Agent de change, Président d'Honneur de Nivard Flornoy-Fauchier Magnan Durant des Aulnois	19.05.1998	AGO 2004 (1)
Jean Peyrelevade	19.05.1998	AGO 2004 (1)
Didier Pineau-Valencienne (2) Président d'Honneur de la société Schneider Electric Vice Chairman de Crédit Suisse First Boston	19.05.1998	AGO 2004 (1)
Felix G. Rohatyn Ancien Ambassadeur des États-Unis en France	23.05.2002	AGO 2004 (1)
Michel Rouger Président Honoraire du Tribunal de Commerce de Paris	19.05.1998	AGO 2004 (1)
CENSEUR		
Yves Sabouret Vice-Président du Conseil de Surveillance d'Arjil & Associés Banque	19.05.1998	AGO 2004 (1)
SECRÉTAIRE		
Pierre Leroy Secrétaire Général du Groupe	19.05.1998	AGO 2004 (1)

(1) Assemblée Générale Ordinaire devant statuer en 2004 sur les comptes de l'exercice précédent.

(2) Membre du Comité d'Audit.

3_1_14 **Gérance** (article 10)

1) La Société est gérée et administrée par un ou plusieurs Gérants.

M. Jean-Luc Lagardère étant décédé le 14 mars 2003, le Conseil de Surveillance, réuni le 26 mars 2003, a donné son accord à la proposition de la société ARCO de nommer M. Arnaud Lagardère en qualité de Gérant pour une durée de six ans.

Il y a lieu de noter que le 12 mars dernier, sur proposition des Associés Commandités, le Conseil de Surveillance a approuvé le renouvellement pour une durée de six ans du mandat de Gérant de la société Arjil Commanditée-ARCO et a agréé, à cette occasion, la nomination comme représentants légaux de cette société de MM. :

- Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général ;
- Philippe Camus, Vice-président, Directeur Général Délégué ;
- Pierre Leroy, Administrateur, Directeur Général Délégué.

2) Au cours de l'existence de la Société, tout nouveau Gérant est nommé par l'unanimité des commandités, avec l'accord du Conseil de Surveillance ou de l'Assemblée dans les conditions précisées à l'article 14.

3) Chaque Gérant est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société, dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi ou par les statuts aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil de Surveillance.

Conformément à la loi, chaque Gérant peut autoriser et consentir au nom de la Société toute caution, aval et garantie qu'il juge raisonnable.

Chacun des Gérants peut déléguer partie des pouvoirs lui appartenant à une ou plusieurs personnes employées ou non par la Société et ayant ou non avec celle-ci des liens contractuels ; une telle délégation n'affectera en rien les devoirs et responsabilités du Gérant en ce qui concerne l'exercice de tels pouvoirs.

4) Le ou les Gérants doivent donner tout le soin nécessaire aux affaires de la Société.

5) La limite d'âge pour les fonctions de Gérant, personne physique, est fixée à 80 ans.

6) Tout mandat de Gérant, par ailleurs renouvelable, est d'une durée maximum de six ans. Chaque Gérant souhaitant démissionner doit prévenir les autres Gérants, les commandités et le Président du Conseil de Surveillance par lettres recommandées avec accusé de réception, trois mois au moins avant la date à laquelle cette démission doit prendre effet. Est démissionnaire d'office de ses fonctions de Gérante, avec effet immédiat, toute personne morale, associée commanditée Gérante, en cas de changement de son ou ses Gérant(s), ou du Président de son Conseil d'Administration et/ou de son ou ses Directeurs Généraux Délégués, ou d'expiration de leur agrément résultant du paragraphe 3_1_13. ou en cas de réalisation d'une opération de cession ou de souscription de parts ou d'actions sans l'agrément du Conseil de Surveillance donné dans le cadre du paragraphe 3_1_13.

Lorsque les fonctions d'un Gérant prennent fin, la Gérance est exercée par le ou les Gérants restant en fonction, sans préjudice du droit des commandités de nommer un nouveau Gérant en remplacement ou de renouveler le Gérant sortant, dans les conditions prévues au paragraphe 2/ ci-dessus.

En cas de cessation des fonctions d'un Gérant unique, il est procédé à la nomination d'un ou plusieurs nouveaux Gérants ou au renouvellement du Gérant unique, dans les conditions prévues au paragraphe 2/ ci-dessus ; toutefois, dans l'attente de cette ou ces nomi-

de caractère général concernant Lagardère

nations, la Gérance est assurée par le ou les commandités qui peuvent alors déléguer tous pouvoirs nécessaires pour la direction des affaires sociales jusqu'à nomination du ou des nouveaux Gérants.

Chaque Gérant peut être révoqué à tout moment pour incapacité (qu'elle soit la conséquence d'une procédure collective ou non) ou pour toute autre cause par décision unanime des commandités, après avis du Conseil de Surveillance pris dans les conditions prévues au paragraphe 3_1_13 ; chaque Gérant peut également être révoqué pour cause légitime par une décision de justice.

3_2 Renseignements de caractère général concernant le capital

3_2_1 Montant du capital

Au 31 décembre 2003, le capital social s'élevait à 851 664 913,90 € et était divisé en 139 617 199 actions de 6,10 € de nominal chacune, toutes de même rang et entièrement libérées.

Voir évolution du capital durant les quatre derniers exercices au paragraphe 3_2_5.

3_2_2 Capital autorisé mais non émis

L'Assemblée Générale Mixte du 23 mai 2002 a autorisé la Gérance, pour une durée de 26 mois, à procéder à l'émission d'un certain nombre de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société, dans les limites suivantes :

- augmentation nominale maximum du capital social
pouvant résulter des émissions autorisées 300 M€
- endettement maximum pouvant résulter des émissions autorisées..... 1 500 M€

Les autorisations données par cette Assemblée et non utilisées sont les suivantes :

 Limites (en M€)	Endettement maximum résultant de l'émission d'obligations	Augmentation de capital (nominale) maximum pouvant résulter des émissions autorisées et non utilisées
1. Par produit		
<i>Actions ordinaires</i>	-	300
<i>Actions à bons de souscription d'actions</i>	-	300
<i>Obligations à bons de souscription d'actions</i>	1 500	300
<i>Obligations convertibles en actions</i>	1 500	300
<i>Bons de souscription d'actions</i>	-	300
<i>Autres valeurs mobilières composées</i>	1 500	300
2. Globales	1 500	300

Bien que cela concerne des titres ne donnant pas accès au capital, on rappellera ici que l'Assemblée du 21 mai 2001 a renouvelé l'autorisation donnée à la Gérance d'émettre, en une ou plusieurs fois, des obligations et valeurs mobilières autres que celles donnant accès au capital de la Société, dans la limite d'un endettement maximum de 2 milliards d'euros.

Cette autorisation a été utilisée à trois reprises :

- le 27 juin 2002, à hauteur de 767,6 M€, par voie d'émission d'obligations échangeables contre des actions de la société T-Online International A.G.,
- le 10 juillet 2003, à hauteur de 100 M€, par voie d'émission d'un emprunt obligataire,
- le 24 juillet 2003, à hauteur de 149,9 M€, par voie de placement d'un emprunt privé.

Par ailleurs, l'Assemblée du 21 mai 2001 a autorisé la Gérance à augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, pour une durée de cinq ans, dans la limite de 5 % du nombre d'actions composant le capital, par émission d'actions destinées à être souscrites dans le cadre du plan d'épargne groupe, conformément aux articles L. 443-1 et suivants du code du travail et L.225-138 du code de commerce, par les salariés de la société et des sociétés et groupements qui lui sont liés.

Sur la base de cette autorisation et suite à la décision de la Gérance du 12 novembre 2001, le capital a été augmenté le 21 décembre 2001 d'un montant nominal de 4 063 966,4 € par voie d'émission au prix de 31,5 € par action de 666 224 actions nouvelles de 6,10 € de nominal, représentant 0,48 % du capital.

Toutes ces actions nouvelles ont été souscrites par les salariés au travers de fonds communs de placement créés dans le cadre d'un plan d'épargne groupe.

Il sera demandé à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires appelée à statuer en mai 2004 sur les comptes de l'exercice 2003, de renouveler ces autorisations.

3_2_3 Titres donnant accès au capital

À l'exception des options de souscription d'actions délivrées mais non encore exercées (cf. Chapitre 6_3_2), il n'existe aucun titre donnant accès au capital.

Au 31 décembre 2003, il existait 4 804 608 options de souscriptions pouvant être exercées et pouvant donner lieu à la création d'autant d'actions nouvelles.

3_2_4 Nantissements

3_2_4_1 Nantissements d'actions de l'émetteur inscrites au nominatif

- nombre d'actionnaires : 436
- nombre d'actions : 5 328 647 soit 3,82 % du capital

3_2_4_2 Nantissements d'actions de l'émetteur inscrites au nominatif pour les actionnaires détenant plus de 0,5 % du capital

5 093 439 actions appartenant à Lagardère Capital & Management, soit 3,65 % du capital.

3_2_4_3 Nantissements sur actifs de l'émetteur

Les nantissements sur actifs de l'émetteur sont négligeables (inférieurs à 1 million d'euros).

de caractère général concernant Lagardère

3_2_5 Tableau d'évolution du capital depuis le 31 décembre 1999

Années	Nature des opérations	Montant des variations du capital (*)			Montants successifs du capital en €	Nombre cumulé d'actions de la société
		Nombre d'actions	Nominal en €	Primes en €		
2000	Exercice de 494 980 options de souscription d'actions	494 980	3 018 368	5 849 006	750 318 749	123 044 209
	Émissions d'actions dans le cadre de l'Offre Publique d'Échange sur les actions Hachette Filipacchi Médias	13 828 188	84 323 747	904 245 699	834 642 496	136 872 397
	Augmentation de capital réservée aux salariés	357 407	2 179 454	16 155 525	836 821 950	137 229 804
	Exercice de 343 534 options de souscription d'actions	343 534	2 094 857	4 308 728	838 916 807	137 573 338
2001	Exercice de 336 430 options de souscription d'actions	336 430	2 051 537	4 195 271	840 968 344	137 909 768
	Conversion du capital social en euros par voie de conversion de la valeur nominale des actions (‡)			281 241	841 249 585	137 909 768
	Augmentation de capital réservée aux salariés	666 224	4 063 966	12 922 090	845 313 551	138 575 992
	Exercice de 92 680 options de souscription d'actions	92 680	565 348	1 420 619	845 878 899	138 668 672
2002	Exercice de 549 332 options de souscription d'actions	549 332	3 350 925	8 061 960	849 229 824	139 218 004
2003	Exercice de 399 195 options de souscription d'actions	399 195	2 435 090	7 829 563	851 664 914	139 617 199

(*) Les chiffres figurant ci-dessous correspondent, pour la plupart, à la conversion en euros de données exprimées en francs.

(‡) Passage du nominal de 40 F à 6,10 € après arrondissement au centième d'euro supérieur.

3_3 Répartition du capital et des droits de vote

3_3_1 Action de concert

À l'issue des opérations de restructuration du groupe Lagardère fin 1992, la société Lagardère Capital & Management a déclaré une action de concert avec Marconi Corporation Plc (ex GEC) et DaimlerChrysler ; cette action de concert a fait l'objet d'un avis de la Société des Bourses Françaises le 23 février 1993.

Depuis cette date, ont eu lieu les évolutions suivantes :

- cession par Marconi Corporation Plc de la totalité de sa participation en octobre 2001,
- déclaration par la société Lagardère Capital & Management, faite le 19 février 2002, selon laquelle elle avait franchi le seuil des 5 % du capital de Lagardère pour en détenir 5,26 % (6,9 % des droits de vote existants) et d'acquisitions complémentaires effectuées par Lagardère Capital & Management en 2002.

Lagardère Capital & Management et DaimlerChrysler détenaient ensemble à la date du 31 décembre 2003, 7,9 % du capital et 10,4 % des droits de vote.

Le contenu de la convention liant Lagardère Capital & Management à DaimlerChrysler, dont la Société des Bourses Françaises a fait état le 21 avril 1993 après que le Conseil des Bourses de Valeurs ait considéré dans sa séance du 24 mars 1993 que deux de ses dispositions caractérisaient une action de concert (engagement de Lagardère Capital & Management de ne pas faire entrer dans le capital de Lagardère un concurrent direct de DaimlerChrysler ; clause de non-dilution de la participation de DaimlerChrysler) peut être résumé comme suit :

- droit de préemption consenti par DaimlerChrysler France Holding à Lagardère Capital & Management, avec faculté de substitution dans l'exercice de ce droit, portant sur les actions Lagardère que DaimlerChrysler France Holding détient ;
- faculté d'acquérir les actions Lagardère détenues par DaimlerChrysler France Holding, consentie à Lagardère Capital & Management en cas de perte du contrôle de DaimlerChrysler Holding par DaimlerChrysler AG, applicable, sauf en cas de cession de contrôle de DaimlerChrysler France Holding, à une société contrôlée par DaimlerChrysler AG pour autant que cette société ait accepté les termes de la convention ;
- engagement pris par Lagardère Capital & Management de faire ses meilleurs efforts pour permettre à DaimlerChrysler France Holding, si Lagardère Capital & Management projette de céder la totalité de sa participation dans Lagardère, de céder ses actions aux mêmes prix et suivant les mêmes conditions ;
- engagement de Lagardère Capital & Management de faire en sorte que DaimlerChrysler France Holding ait la possibilité de souscrire, au prorata de sa participation, aux futures augmentations de capital en numéraire de Lagardère ;
- engagement de Lagardère Capital & Management de fournir à DaimlerChrysler France Holding les informations financières, non confidentielles, dont elle disposera sur Lagardère ;
- engagement de Lagardère Capital & Management de consulter DaimlerChrysler AG préalablement à toute décision stratégique importante de Lagardère affectant les intérêts majeurs de DaimlerChrysler AG ;
- engagement de Lagardère Capital & Management de ne pas chercher à faire entrer dans le capital de Lagardère un concurrent direct de DaimlerChrysler AG sans l'accord de DaimlerChrysler AG ;
- engagement de Lagardère Capital & Management de consulter préalablement DaimlerChrysler AG si les dividendes que Lagardère projette de verser à ses actionnaires représentent moins de la moitié de ses bénéfices distribuables ;
- engagement de DaimlerChrysler AG d'informer Lagardère Capital & Management préalablement à toute acquisition directe ou indirecte de titres Lagardère ;
- engagement de DaimlerChrysler AG de ne procéder, directement ou indirectement ou de concert, et sauf accord de Lagardère Capital & Management, à des acquisitions de titres Lagardère qui porteraient ou qui seraient susceptibles de porter sa participation, dans Lagardère, à plus de 10 % du capital de cette dernière.

3_3_2 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote durant les trois dernières années

→ Actionnariat	Situation au 31/12/2003			Situation au 31/12/2002			Situation au 31/12/2001		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
<i>Lagardère Capital Et Management</i>	7 691 383	5,51	6,79	7 691 383	5,52	6,98	4 540 793	3,27	5,36
<i>DaimlerChrysler</i>	3 289 116	2,36	3,61	3 289 116	2,36	3,71	3 289 116	2,37	3,82
Sous Total	10 980 499	7,86	10,4	10 980 499	7,88	10,69	7 829 909	5,64	9,18
<i>Investisseurs institutionnels Français</i>	39 587 023	28,35	27,22	35 796 906	25,71	25,99	39 276 714	28,32	29,69
<i>Investisseurs institutionnels Etrangers</i>	62 160 440	44,52	43,27	63 721 971	45,77	43,10	62 169 492	44,83	40,04
<i>Public</i>	17 765 017	12,72	14,50	19 307 402	13,88	15,78	19 783 124	14,29	16,38
<i>Salariés Et FCP du Groupe</i>	4 723 726	3,38	4,61	5 010 732	3,6	4,44	5 203 439	3,75	4,71
<i>Autocontrôle Et Autodétention</i>	4 400 494	3,15		4 400 494	3,16		4 405 994	3,17	
Total	139 617 199	100	100	139 218 004	100	100	138 668 672	100	100

2 573 558 options ont été exercées entre le 1^{er} janvier 2000 et le 31 décembre 2003 entraînant la création d'un nombre d'actions équivalent (cf. détail dans le tableau 3_2_5).

À la connaissance de la société, il n'existe pas d'autre actionnaire détenant 5 % ou plus de son capital ou des droits de vote existants.

3_3_3 Droits de vote

Voir le paragraphe 3_1_10 pour les conditions d'attribution des droits de vote double.

Au 31 décembre 2003 :

- nombre total de droits de vote : 178 310 386
- nombre total d'actionnaires : 181 467
- pourcentage de capital détenu par l'ensemble des membres du Conseil de Surveillance : 5,55 %
- pourcentage de droits de vote détenus par l'ensemble des membres du Conseil de Surveillance : 6,86 %.

3_3_4 Autorisation donnée à la Gérance d'opérer en bourse sur les actions de la Société

L'Assemblée Générale du 13 mai 2003, conformément aux dispositions de l'article L-225-209 du code de commerce, a renouvelé l'autorisation donnée à la Société par l'Assemblée Générale du 23 mai 2002 de procéder à des achats et à des ventes de ses propres actions en vue notamment de régulariser le marché (cf. note d'information visée par la Commission des Opérations de Bourse le 17 avril 2003 sous le numéro 03-285).

Le prix maximum auquel la société peut effectuer des achats est fixé à 70 euros et le prix minimum de vente à 30 euros par action.

Cette autorisation ne peut avoir pour effet de porter le nombre d'actions détenues directement ou indirectement par la Société à plus de 10 % du nombre total d'actions composant le capital.

Au cours de l'année 2003, la Société n'a acquis ni cédé, dans le cadre de ces autorisations, aucune action.

Elle n'a acquis ni cédé aucune action depuis le 1^{er} janvier 2004. Elle a procédé à l'échange, en février 2004, de 6 270 actions Lagardère SCA contre 5 700 actions Hachette Filipacchi Médias conformément aux engagements pris vis-à-vis des salariés de ce groupe lors des offres publiques de 2000.

En conséquence, au 31 décembre 2003, la Société détenait toujours 3 692 867 de ses propres actions représentant 2,65 % de son capital pour un montant total de 192 096 789 euros, soit un prix moyen de 52,02 euros par action. En y ajoutant les 707 627 actions d'autocontrôle détenues indirectement (0,51 %), la Société détenait directement et indirectement, 4 400 494 de ses propres actions, soit moins de 3,15 % des actions composant le capital.

Il sera demandé à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires, appelée à statuer en mai 2004 sur les comptes de l'exercice 2003 de renouveler cette autorisation.

3_3_5 Personne morale exerçant un contrôle sur le Groupe

La société Lagardère Capital & Management, avec 5,51 % du capital et 6,79 % des droits de vote, est le premier actionnaire stable du Groupe. M. Arnaud Lagardère, qui la contrôle et la préside, est Gérant de Lagardère SCA en même temps que la société ARCO, filiale de Lagardère Capital & Management. Sa nomination en tant qu'Associé Commandité a été approuvée par l'Assemblée du 13 mai 2003.

3_3_6 Groupe auquel appartient la Société

Lagardère SCA est la société faitière du groupe Lagardère dont l'organigramme au 31 décembre 2003, figure en page 34 (§ 4_1_1_2)

3_4 Marché des titres

3_4_1 Informations générales

- nombre d'actions constituant le capital au 31 décembre 2003 : 139 617 199
- nombre d'actions cotées au 31 décembre 2003 : 139 617 199
- place de cotation : Bourse de Paris - Premier Marché - SRD

3_4_2 Tableaux des revenus (pour les cinq derniers exercices) et des cours (sur 4 ans)

REVENU PAR ACTION VERSÉ AU COURS DE L'ANNÉE

→ Année de paiement	Nombre de titres rémunérés	Dividende (en €)	Avoir fiscal (en €)	Revenu global (en €)	Montant total de la distribution
1999	118 834 265	0,78	0,39	1,17	92,7
2000	121 713 270	0,78	0,39	1,17	94,9
2001	137 164 803	0,78	0,39	1,17	107
2002	135 169 410	0,82	0,41	1,23	110,8
2003	135 642 097	0,82	0,41	1,23	111,2

Tout dividende non réclamé dans les cinq ans de son exigibilité est prescrit et versé au Trésor Public.

de caractère général concernant Lagardère

VOLUME DES TRANSACTIONS ET ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION

Source : EURONEXT Paris

→ Année	Mois	Total transactions en titres	Moyenne des volumes quotidiens	Totaux capitaux traités (en milliers €)	Moyennes quotidiennes des capitaux (en milliers €)	Premier cours coté du dernier jour du mois	Cours du mois le plus haut	Cours du mois le plus bas
2000	Janvier	27 725 973	1 320 284	1 943 039,70	92 525,70	80	85,5	51,2
	Février	10 053 447	907 307	1 786 562,40	85 074,40	97	108	80,5
	Mars	15 415 356	670 233	1 421 400,40	61 800,00	80	110	80
	Avril	16 799 819	933 323	1 227 128,40	68 173,80	72,1	86,2	62,1
	Mai	13 347 061	606 685	959 728,00	43 624,00	73,7	81,5	59,8
	Juin	11 866 131	565 054	960 019,20	45 715,20	80	87,25	74,35
	Juillet	8 303 631	415 182	622 210,00	31 110,50	70,3	80,5	64,25
	Août	9 215 562	400 677	675 797,50	29 382,50	78,8	80,55	67,6
	Septembre	8 889 284	423 299	674 715,30	32 129,30	69,5	85,25	68,3
	Octobre	13 186 109	599 369	831 930,00	37 815,00	66,75	71,55	55
	Novembre	10 398 175	472 644	659 249,80	29 965,90	59	71,5	56,7
	Décembre	7 705 516	405 553	488 495,70	25 710,30	62,4	67,5	59,15
2001	Janvier	9 281 337	421 879	611 723,20	27 805,60	68	72	57,2
	Février	9 635 001	481 750	607 994,00	30 399,70	62	69,2	60,3
	Mars	12 341 807	560 991	724 893,40	32 949,70	58,2	65,5	51,25
	Avril	10 840 794	570 568	655 589,30	34 504,70	63,75	65,5	55,05
	Mai	11 585 763	526 626	746 985,80	33 953,90	61,8	67,5	60,7
	Juin	10 659 621	532 981	621 846,00	31 092,30	53,1	64,6	51,3
	Juillet	8 149 940	370 452	459 773,60	20 898,80	60,8	60,8	52,4
	Août	10 193 104	443 178	566 407,20	24 626,40	52,7	61,3	50,3
	Septembre	21 838 748	1 091 937	820 104,00	41 005,20	34,27	51,9	29,4
	Octobre	17 694 036	769 306	652 696,30	28 378,10	37	42,89	32,5
	Novembre	13 772 965	626 044	621 130,40	28 233,20	46,5	50,8	38,5
	Décembre	9 460 705	525 595	438 867,00	24 381,50	46	49,7	44,2
2002	Janvier	10 995 320	499 787	499 347,20	22 697,20	44,9	49,75	43,26
	Février	9 328 559	466 428	417 192,00	20 859,60	46,95	48,2	41,92
	Mars	10 829 870	541 494	559 174,00	27 958,70	53,65	54,4	46,61
	Avril	11 459 323	545 682	594 377,70	28 303,70	50	54,85	48,12
	Mai	20 731 800	942 355	1 013 130,80	46 051,40	47,27	51,5	45,1
	Juin	13 546 472	677 324	608 406,00	30 420,30	44,1	49,18	41,7
	Juillet	15 759 519	685 196	653 657,70	28 419,90	41,77	45,29	37,02
	Août	11 202 190	509 190	447 504,20	20 341,10	38,71	43,75	37
	Septembre	10 228 122	487 053	387 731,40	18 463,40	38,95	40,74	35,5
	Octobre	14 430 062	627 394	576 817,00	25 079,00	44,16	45,5	35,5
	Novembre	11 391 038	542 430	501 658,50	23 888,50	45,85	46,71	40,85
	Décembre	11 226 658	561 333	455 750,00	22 787,50	38,11	47,4	37,19
2003	Janvier	12 070 912	548 678	454 082,20	20 640,10	36,8	41,67	34,8
	Février	12 150 766	607 538	423 788,00	21 189,40	33,97	37,88	32,62
	Mars	13 278 422	632 306	444 903,90	21 185,90	31,51	38,07	29,52
	Avril	18 604 824	930 241	613 724,00	30 686,20	34,15	35,75	30,32
	Mai	34 011 065	1 619 575	1 170 852,90	55 754,90	34,26	35,9	32,59
	Juin	22 372 349	1 065 350	813 647,10	38 745,10	37,37	38,77	33,88
	Juillet	15 252 850	663 167	593 312,60	25 796,20	40,2	40,49	36,36
	Août	12 982 942	618 235	521 763,90	24 845,90	41,71	42,24	37,65
	Septembre	15 187 209	690 328	638 041,80	29 001,90	39,71	45	38,72
	Octobre	14 380 412	625 235	593 602,40	25 808,80	43,36	43,9	38,7
	Novembre	14 944 642	747 232	664 760,00	33 238,00	46,4	46,89	42,72
	Décembre	11 833 762	563 512	546 004,20	26 000,20	45,82	47,37	44,99
2004	Janvier	15 879 657	756 174	761 369,70	36 255,70	47,69	49,89	45,55
	Février	12 149 273	607 464	582 228,00	29 111,40	48,68	49,50	46,57



Partie 4

Renseignements

**concernant l'activité
de Lagardère**

4_1	Présentation de la Société et du Groupe	32
4_1_1	Structure du Groupe	32
4_1_1_1	Historique	32
4_1_1_2	Organigramme du Groupe au 31 décembre 2003	34
4_1_2	Stratégie générale du Groupe	34
4_1_3	Marché et positionnement concurrentiel	36
4_1_4	Présentation des activités	36
4_1_4_1	Lagardère Media : Livre, Presse, Distribution Services, Lagardère Active	36
4_1_4_2	Hautes Technologies	48
4_1_4_3	Arjil & Cie	56
4_2	Informations sociales et environnementales	57
4_2_1	Effectifs et emploi	57
4_2_1_1	Effectifs	57
4_2_1_2	Métiers et emploi	59
4_2_2	Rémunérations et avantages sociaux	60
4_2_2_1	Politique salariale	60
4_2_2_2	Participation, intéressement, épargne salariale	60
4_2_2_3	Prévoyance, retraite, autres	60
4_2_2_4	Stock options	61
4_2_3	Développement des compétences	61
4_2_3_1	Media Campus	61
4_2_3_2	Formation professionnelle	61
4_2_4	Dialogue social - Hygiène et sécurité - Handicapés	62
4_2_4_1	Dialogue social	62
4_2_4_2	Hygiène et sécurité - Prévention des risques Intégration des salariés handicapés	63
4_2_5	Éthique - Responsabilités sociétales	63
4_2_5_1	Éthique	63
4_2_5_2	Fondation Jean-Luc Lagardère	64
4_2_5_3	Actions visant à promouvoir le développement des activités sportives : Jean-Bouin - Jeux Olympiques	64
4_2_5_4	Adhésion au Pacte Mondial des Nations Unies	65
4_2_5_5	Implications sociétales, actions sociales, caritatives ou culturelles : santé, éducation, jeunes et emploi, implications locales, promotions des femmes, actions culturelles	65
4_2_6	Informations environnementales	67
4_3	Politique d'investissement et d'innovation	68
4_4	Risques de l'émetteur	68
4_4_1	Risques de marché (taux, change, actions, crédit)	69
4_4_1_1	Risque de liquidité	69
4_4_1_2	Risque de taux d'intérêt	70
4_4_1_3	Risque de change	70
4_4_1_4	Risque sur actions de sociétés cotées	70
4_4_2	Risques juridiques	71
4_4_2_1	Réglementations particulières applicables au Groupe	71
4_4_2_2	Risques liés aux marques	71
4_4_2_3	Dépendance de l'émetteur à l'égard de certains contrats - Principaux clients	71
4_4_2_4	Risques liés à des litiges en cours	72
4_4_3	Risques industriels et liés à l'environnement	74
4_4_3_1	Risques identifiés	74
4_4_3_2	Politique de prévention	74
4_4_3_3	Évaluation des impacts	74
4_4_4	Assurance - Couverture des risques	75
4_4_4_1	Assurances souscrites	75
4_4_4_2	Niveau de couverture	75
4_4_5	Autres risques particuliers notamment sociaux	76

4

4_1 Présentation de la Société et du Groupe

4_1_1 Structure du Groupe

4_1_1_1 Historique

Lagardère (dénommée MMB jusqu'à la fin de 1992 puis Lagardère Groupe jusqu'au mois de juin 1996) est une société dont la vocation d'origine a été de regrouper, par voie d'apport, l'ensemble des actifs détenus par le groupe Matra dans le domaine des médias préalablement à l'entrée de l'État dans son capital en 1982. Les actions créées en rémunération de cet apport ont été aussitôt réparties entre les actionnaires préexistants de Matra.

À partir de là et à la suite de diverses opérations (apports-acquisitions), Lagardère a porté à 42,1 % sa participation dans la société Marlis qui contrôlait, jusqu'au 29 décembre 1992, plus de 50 % du capital de la société Hachette.

Dans le cadre de la privatisation de Matra, intervenue en 1988, Lagardère s'est vu attribuer 6 % du capital de cette société, participation qu'elle a fait croître progressivement, par voie d'acquisitions ; elle en détenait 25 % au 29 décembre 1992.

Les nombreuses et importantes opérations de restructuration intervenues à la fin décembre 1992 ont profondément modifié la physionomie acquise par le Groupe.

On rappellera ici rapidement :

- l'absorption par Lagardère de sa maison mère Arjil qui contrôlait par ailleurs la Banque Arjil, banque créée en 1987 ;
- l'apport, direct ou indirect, à Lagardère d'un certain nombre de participations dans le capital des sociétés Matra (par le groupe Floirat, Daimler Benz et GEC) et Marlis (par le groupe Floirat, le Crédit Lyonnais et Aberly, filiale d'Hachette) ;
- la fusion entre Matra et Hachette ;
- la transformation de la forme juridique de Lagardère de société anonyme en société en commandite par actions ainsi que l'adoption corrélative des statuts sous sa nouvelle forme.

À l'issue de ces opérations, Lagardère détenait 37,6 % du capital de Matra Hachette.

En février-mars 1994, Lagardère a lancé une offre publique d'échange d'actions Matra Hachette contre des actions à bon de souscription d'actions Lagardère (ABSA) créées à cet effet. Cette opération a rencontré un grand succès permettant à Lagardère, à son issue, de contrôler 93,3 % du capital de Matra Hachette.

Le renforcement substantiel du contrôle de Lagardère sur sa filiale, qui était le but de l'offre publique d'échange, en transférant le marché boursier principal sur le titre de la maison-mère, a établi, de la façon la plus complète, la position faîtière de celle-ci dans le développement de l'ensemble du Groupe.

Cette situation, caractérisée par la coexistence de deux sociétés cotées (Lagardère et Matra Hachette) l'une filiale de l'autre, était difficile à maintenir tant en termes de gestion qu'en termes de communication. Elle a finalement été corrigée en juin 1996 lors de la fusion-absorption de Matra Hachette par Lagardère. Cette ultime étape simplificatrice a permis de

concernant l'activité de Lagardère

donner au Groupe une image plus claire, donc plus forte et mieux ciblée, et de le doter de meilleurs moyens d'étoffer sa surface financière.

À cette époque, le Groupe comprenait dix branches d'activité distinctes (**Défense, Espace, Télécommunications et CAO-CFAO, Automobile, Transport, Livre, Presse, Audiovisuel, Distribution Services, Multimédia Grolier**) dont certaines ont été, depuis, cédées, redimensionnées ou redéployées.

Ainsi dès 1996, l'activité Défense a été fusionnée avec celle de British Aerospace Dynamics ; en 1998 la branche Transport a été cédée ; en 1999 le Groupe s'est désengagé, au sein de la branche Télécommunications et CAO-CFAO, des activités "Commutation publique" et "Terminaux cellulaires". Par la suite, l'ensemble des activités industrielles, après avoir été rassemblé sous une seule et même société, dénommée Matra Hautes Technologies, a été apporté à la société Aérospatiale pour créer Aérospatiale Matra. Finalement, le 10 juillet 2000, a été parachevé le processus de regroupement de Aérospatiale Matra, DaimlerChrysler Aerospace AG (DASA) et Construcciones Aeronauticas (CASA) donnant naissance à EADS (European Aeronautic Defence and Space Company) (voir pages 35 et 48).

Dans le domaine des médias, le groupe Lagardère a cédé, à partir de 1999, certains actifs non stratégiques (Affichage, Grolier Inc.), et pris le contrôle à 100 % des activités Audiovisuel (Europe 1 Communication) et Presse (Hachette Filipacchi Médias). Au début de l'an 2000, il a finalisé deux alliances, l'une avec le groupe Canal + (acquisition de 34 % de CanalSatellite et de 27,4 % de multiThématiques) et l'autre avec Deutsche Telekom (accord concernant les fournisseurs d'accès internet T-Online et Club-Internet).

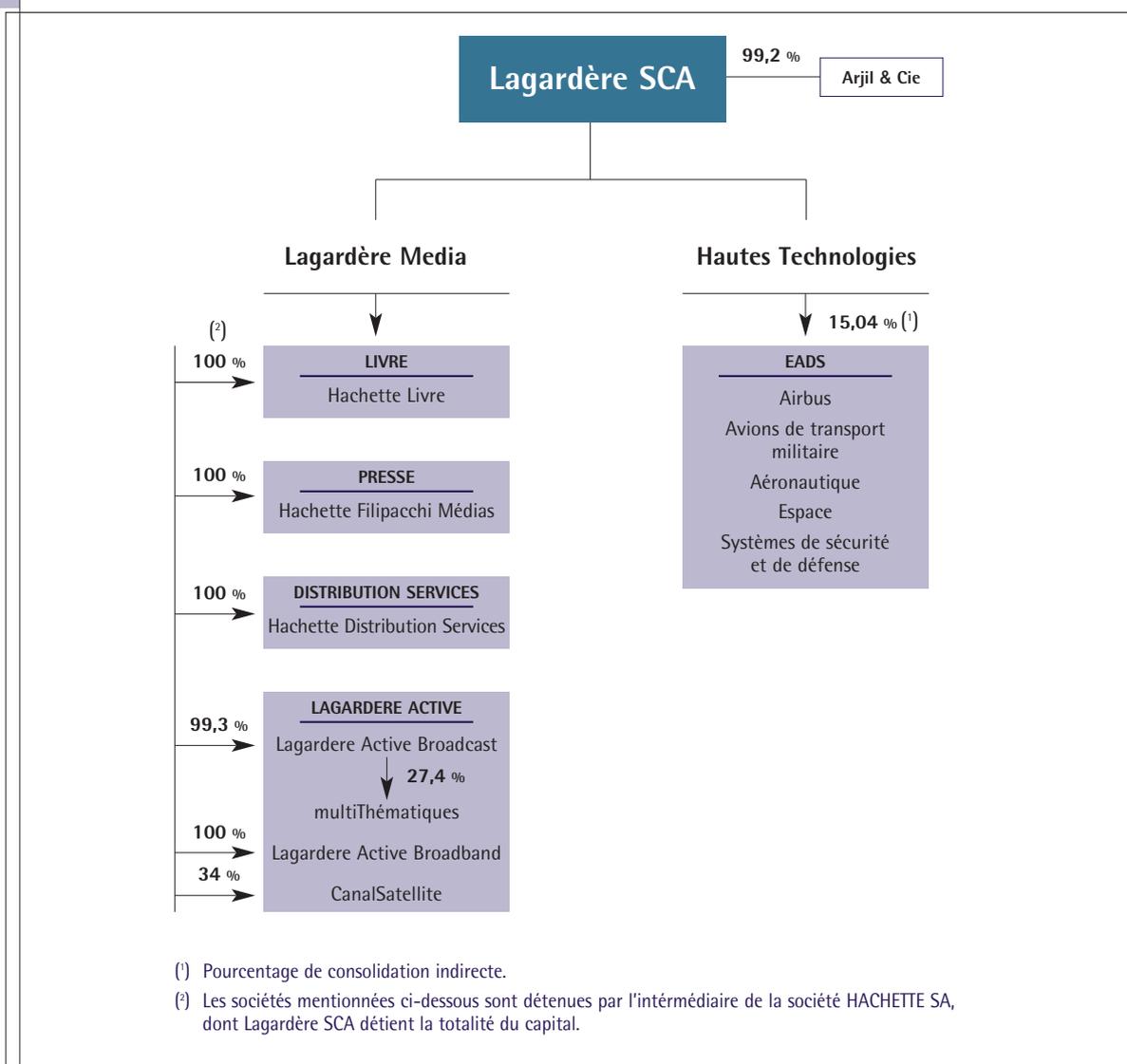
Lagardère s'est porté candidat en septembre 2002 à l'acquisition des actifs d'édition en Europe (principalement en France) et en Amérique Latine (hors Brésil) de VUP que le groupe Vivendi Universal venait de décider de mettre en vente en même temps que ses actifs d'édition aux États-Unis (Houghton Mifflin). Le 23 octobre 2002, le groupe Vivendi Universal annonçait avoir retenu l'offre de Lagardère. Les événements liés à la notification du projet de concentration auprès de la Commission Européenne, intervenus en 2003 et depuis le 1^{er} janvier 2004, sont présentés dans le paragraphe 7_1_1 "Événements récents".

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.

4_1_1_2 Organigramme du Groupe au 31 décembre 2003



4_1_2 Stratégie générale du Groupe

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.

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'acquérir un périmètre dont le chiffre d'affaires représente environ 40 % du CA consolidé d'Editis (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'Editis conservés par lui. Par ailleurs, le reste du périmètre d'Editis 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, Taiwan). De plus, le Groupe a racheté 49 % de Excelsior Filipacchi, la société éditrice 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.

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.

4_1_3 Marché et positionnement concurrentiel

Le caractère très détaillé de la présentation des activités et leur spécificité (voir paragraphe 4_1_4) a conduit à donner des indications sur le marché et le positionnement concurrentiel de chacun des segments d'activités au fur et à mesure de leur description.

4_1_4 Présentation des activités

4_1_4_1 Lagardère Media

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

	1999	2000	2001 ^(?)	2002	2003
<i>Contribution au chiffre d'affaires consolidé (en M€)</i>	6 873	7 203	7 668	8 095	7 944
<i>Contribution au résultat d'exploitation consolidé (en M€)</i>	283	323	353	385	427
<i>Effectifs ⁽¹⁾</i>	28 500	26 884	27 521	26 949	26 239

(1) Effectifs au 31 décembre jusqu'au 31 décembre 2000 – effectifs moyens après le 31 décembre 2000.

(2) Par suite de la modification statutaire de la date de clôture de ses comptes annuels désormais fixée au 31 décembre au lieu du 30 septembre, l'activité de Lagardère Active Broadcast est consolidée, en 2001, sur cinq trimestres pour une période courant du 1^{er} octobre 2000 au 31 décembre 2001.

concernant l'activité de Lagardère

LIVRE

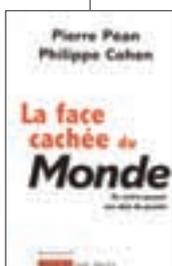
Éditeur de livres répondant aux besoins d'éducation, de connaissance, de culture et de loisirs d'un large public en France, en Espagne et en Grande-Bretagne, Hachette Livre dispose d'importants atouts de distribution et est présent dans tous les domaines éditoriaux :

- Référence : Dictionnaire encyclopédies Hachette ;
- Scolaire : Hachette Education, 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 Editis dont la présentation est faite dans le paragraphe 7_1_1 "Événements récents" (voir également le paragraphe 4_1_2 "Stratégie générale du Groupe").

C'est dans cet environnement 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.



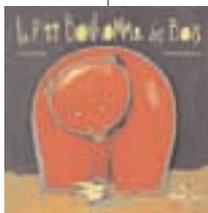
Le marché mondial du livre a démontré globalement une bonne résistance au ralentissement économique avec un taux de croissance annuel moyen pondéré de 1 % sur la période 2000-2002 reflétant des situations contrastées : + 3 % aux États-Unis ; + 10 % en Chine ; + 2,8 % en Espagne ; + 2,6 % en France.

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



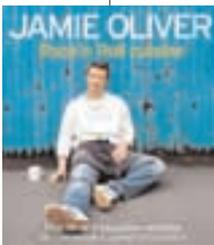
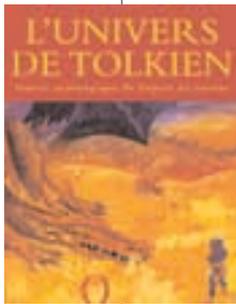
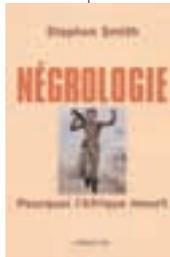
L'activité "Littérature Générale" a bénéficié des succès répétés de Fayard : deux titres diffusés à plus de 200 000 exemplaires ("Ma Fille Marie" de Nadine Trintignant et "La Face cachée du Monde" de Pierre Péan et Philippe Cohen) ; cinq à plus de 100 000 exemplaires ont fait de 2003 une année record.

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 Education, 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^{er} 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.

concernant l'activité de Lagardère

PRESSE

Premier éditeur de presse magazine au monde, le groupe Hachette Filipacchi Médias (HFM) 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 vidéos, 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 vente 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

concernant l'activité de Lagardère

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 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, "Ohla!", 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 essen-

tiellement 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 réductions 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 :

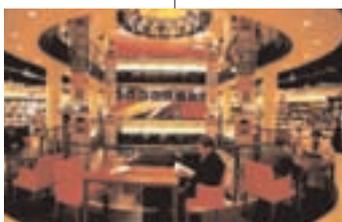
- les points de vente en zones de transport (aéroports, gares et métros) : points de vente de presse développés à l'international par toutes les sociétés du Groupe et points de vente diversifiés de commerce spécialisé ;
- les magasins spécialisés dans le livre, la musique, la vidéo et le multimédia, 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 poursuivi 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.



concernant l'activité de Lagardère

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 5^e 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 à bord de produits haut 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 Medias** 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 Lagardère Thématiques ou directement de Lagardère 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 6^e année consécutive.

concernant l'activité de Lagardère

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 (MediaCabSat – 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 part 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^{er} 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 ;
- 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 2^e année consécutive, Europe Audiovisuel arrive à la 1^{re} 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 Crusôé* (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 Halliday).



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-medias se caractérise, comme l'an dernier, par l'attentisme des annonceurs, le manque de visibilité, la pression tarifaire, la concurrence accrue du marché hors-medias et une préférence donnée aux medias 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-

concernant l'activité de Lagardère

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 +)



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 1^{er} opérateur radio en Pologne, République tchèque, Roumanie, le 2^e en Russie et le 4^e 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 :

- 1^{re} 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 1ère 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 Médias.

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 40 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'établit à 148 M€ en 2003, en baisse de 6,9 % par rapport à 2002.

4_1_4_2 Hautes Technologies

	1999 ⁽¹⁾	2000 ⁽²⁾	Pro forma 2000 ⁽³⁾	2001 ⁽³⁾	2002	2003
Contribution au chiffre d'affaires consolidé (en M€)	4 257	3 806	3 489	4 486	4 339	4 510
Contribution au résultat d'exploitation consolidé (en M€)	159	166	68	104	63	232
Effectifs	17 287	13 459	13 459	15 358	15 665	16 409

(1) Données correspondant à 33 % d'Aérospatiale Matra

(2) Données correspondant à 33 % d'Aérospatiale Matra pour le premier semestre et à 15,14 % d'EADS N.V. pour le second semestre. Les données mentionnées pour l'année précédente ne sont donc pas comparables à celles-ci.

(3) Dans cette présentation pro forma, le compte de résultat d'EADS intégré à 15,14 % a été substitué à celui d'Aérospatiale Matra à 33 % pour les six premiers mois de l'exercice 2000.

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.

concernant l'activité de Lagardère

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 appartenait). 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 managérial : 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 M. Jean-Luc Lagardère (jusqu'à la date de son décès le 14 mars 2003) et M. 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 M. 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 M. Philippe Camus et M. 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**

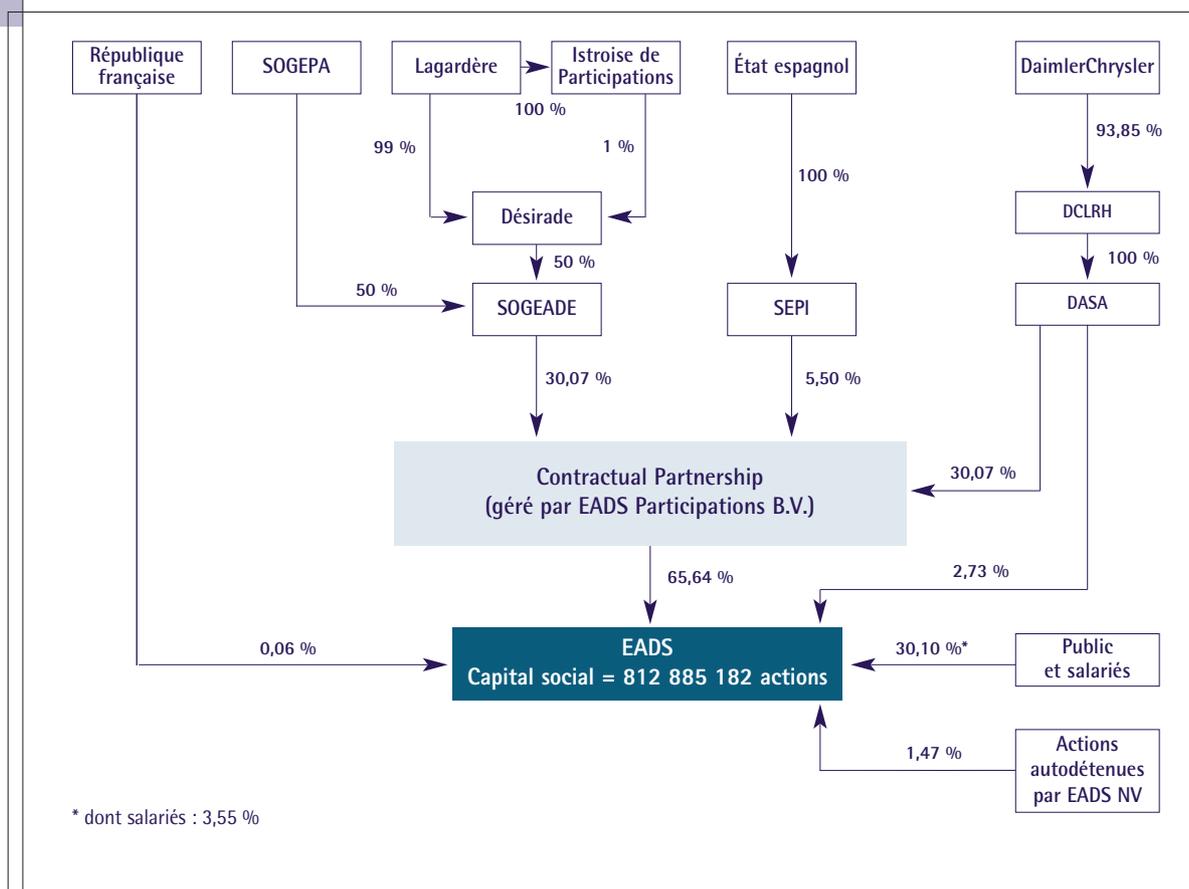
- Conformément aux vœux exprimés au moment de sa création, EADS N.V. n'a qu'une seule Direction Générale (même si elle est assurée conjointement par les deux "CEOs"), qu'une seule Direction Financière, qu'une seule Direction de la Stratégie, etc.
- Le comité exécutif du groupe EADS N.V., qui est chargé 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 management d'EADS N.V. que devrait permettre l'unicité de ce dernier.

Depuis le 1^{er} 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 Sogead 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.

concernant l'activité de Lagardère

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 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 aux 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 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 technologique 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 des 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 d'euros, 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.



concernant l'activité de Lagardère

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 *	2002	2003	Variation
Chiffre d'affaires (en M€)	29 901	30 133	1 %
Résultat opérationnel (en M€)	1 426	1 543	8 %
Résultat net (en M€)	(299)	152	-
Prises de commandes (en M€)	31 009	61 150	97 %
Carnet de commandes (en M€)	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 5 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 mondial 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 M€ (2002 : 1 361 M€), malgré la hausse des dépenses R&D autofinancées qui ont augmenté de 1 682 M€ en 2002 à 1 819 M€ 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-marine.

En 2003, la division a réalisé un chiffre d'affaires de 934 M€, 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 M€ 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 clef avec les progrès de très importants programmes comme l'A400M et "Deepwater" pour les gardes-côtes américains. Après sa pré-sélection 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'ajoute 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 M€, 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 Eurokot, des services de télécommunications 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 M€ (2002 : 2,2 milliards d'euros).



concernant l'activité de Lagardère

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 M€ 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, détenu 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 M€, 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 M€.

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 tranche 2 pour 236 appareils est prévue en 2004. A 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 12.11.03 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 euro = 1,20 USD, contre 1 euro = 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 devrait 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 (2003 : 1,5 milliard d'euros).

4_1_4_3 Arjil & Cie



	1999	2000	2001	2002	2003
Fonds propres (en M€)	108	110	109	123	127
Total du bilan (en M€)	317	149	142	148	147
Contribution au résultat net (en M€)	3	2	(1)	4	6,4
Effectifs	124	70	68	47	41

Depuis 1987, date de sa création à l'initiative de Jean-Luc Lagardère, Banque Arjil & Cie, orientée originellement vers des métiers de banque d'affaires à vocation industrielle et de gestion privée, s'est progressivement recentrée à partir de 1997, sur les activités de conseil en Fusions Acquisitions et Financements Structurés.

L'année 2002 avait été marquée, pour la société Banque Arjil & Cie, par la cession de ses dernières participations. Aussi Banque Arjil & Cie a eu, en 2003, comme principale activité la gestion de sa trésorerie, qui s'est élevée en moyenne à un montant d'environ 122 M€.

Conséquence de cette activité de holding et de gestion de sa trésorerie, Banque Arjil & Cie a sollicité au cours de l'année 2003, le retrait de son agrément bancaire, qui lui a été accordé par la Banque de France, en date du 4.09.03, pour redevenir simple société commerciale sous le nom d'Arjil & Cie.

À fin 2003, la trésorerie gérée par Arjil & Cie, s'élevait à environ 140 M€.

En ce qui concerne l'activité de conseil en Fusions Acquisitions et Financements Structurés exercé par Arjil & Associés Banque, filiale à 100 % d'Arjil & Cie, l'année 2003 s'est inscrite, comme en 2002, dans un contexte économique difficile. Ceci s'est traduit par un nombre de mandats signés au cours de l'année inférieur à l'année précédente. Toutefois, la taille des opérations enregistrées est en sensible augmentation, tendance observée par la Banque depuis plusieurs années.

Les commissions banque d'affaires ont été néanmoins équivalentes à celles de l'année 2002 et le résultat, tant opérationnel qu'exceptionnel, a été significativement positif. Ceci a été en particulier obtenu grâce à la baisse des frais généraux, conséquence directe de l'action entreprise fin 2002 et début 2003 sur ces derniers.

La banque est intervenue au cours de cet exercice, pour l'activité Fusions Acquisitions, auprès de ses clients traditionnels, principalement dans les domaines de l'aéronautique, de l'énergie et de la chimie.

En ce qui concerne l'activité Financements Structurés, cette dernière a été soutenue sur l'exercice avec des opérations principalement dans les domaines de l'agroalimentaire et la papeterie industrielle.

concernant l'activité de Lagardère

L'année 2003 a été marquée également par la fin de la réorganisation des structures juridiques d'Arjil & Associés Banque, notamment par la fermeture ou la cession des filiales de Londres et Pékin, et aussi par la sortie définitive de la participation détenue dans la société polonaise Fidea Management.

Conséquence de l'ensemble de ces actions, Arjil & Associés Banque a maintenant une activité (conseil en Fusions Acquisitions et Financements Structurés) et un périmètre (Arjil & Associés Banque en France et Arjil & Cie España en Espagne) parfaitement définis.

4_2 Informations sociales et environnementales

4_2_1 Effectifs et emploi

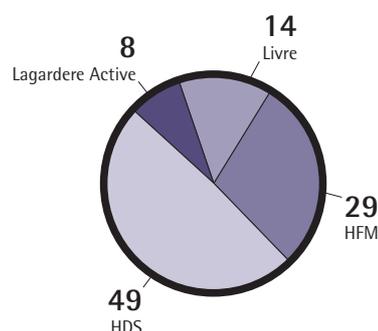
4_2_1_1 Effectifs

→ Pôles	1999*	2000*	2001*	2002*	2003*
Lagardère Media	28 500	26 884	27 521	26 949	26 239
Automobile	3 319	3 329	3 205	3 014	-
Hautes Technologies	17 287	13 459	15 358	15 665	16 409
Hors Pôles	179	230	253	198	361
TOTAL	49 285	43 902	46 337	45 826	43 009

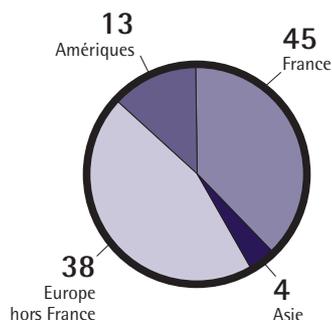
* Effectifs au 31 décembre jusqu'au 31 décembre 2000 - Effectifs moyens après le 31 décembre 2000.
Les effectifs des filiales intégrées proportionnellement sont repris au pourcentage détenu.
Les effectifs totaux d'EADS s'élèvent aujourd'hui à 109 135 personnes.

Les 26 239 collaborateurs répartis au sein des quatre branches de Lagardère Media évoluent à l'international pour 55 % d'entre eux (France : 45 % de l'effectif ; reste de l'Europe : 38 % ; continent américain : 13 % ; Asie : 4 %).

Répartition des effectifs par branche
(en pourcentage)

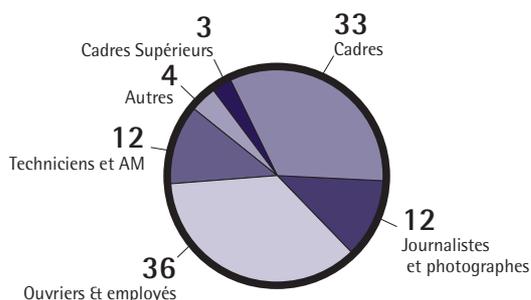


Répartition géographique des effectifs (en pourcentage)



Le poids respectif de chacune des catégories socio-professionnelles représentées au sein de Lagardère Media varie en fonction des branches.

Répartition des catégories socio-professionnelles (en pourcentage)

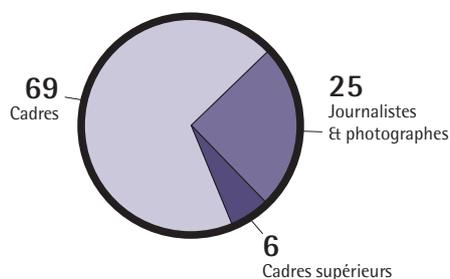


En France, l'effectif cadre (en ce compris les journalistes et photographes), dont la moyenne d'âge est relativement jeune (41,3 ans), représente 48 % de l'effectif total de Lagardère Media. L'âge moyen des cadres dirigeants du Groupe est inférieur à 46 ans.

La part des femmes au sein de cette population "cadre" est de 46 %, avec une représentation particulièrement dominante dans les métiers de l'Édition et de la Presse Magazine Féminine (Hachette Livre : 55 % ; Hachette Filipacchi Médias : 47 %). 29 % des cadres dirigeants français du Groupe sont des femmes.

Les journalistes et photographes représentent une part importante de l'effectif "cadre" de certaines branches du Groupe (Hachette Filipacchi Médias : 47 % ; Lagardere Active Broadcast : 27 % ; Lagardere Active Broadband : 15 %). La part des femmes au sein de cette catégorie socio-professionnelle est de 44 %.

Répartition des cadres en France (en pourcentage)



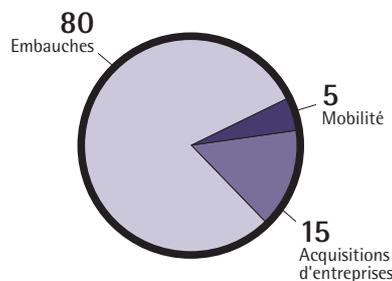
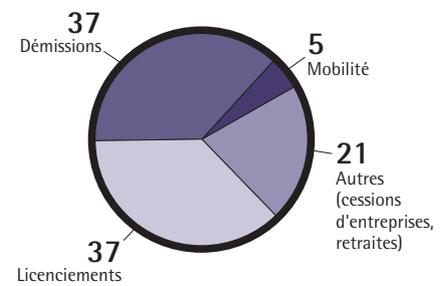
4_2_1_2 **Métiers et emploi**

De par la diversité de leurs activités et de leurs métiers ainsi que de par la notoriété de leurs noms et de leurs marques, les branches du Groupe exercent une forte attractivité sur le marché de l'emploi, que ce soit pour l'exercice de responsabilités opérationnelles ou fonctionnelles.

EMBAUCHES ET DÉPARTS

En France, les entrées et les sorties de personnel ont été quasiment équilibrées en 2003 : les embauches ont représenté 17,76 % de l'effectif et les sorties 19,3 %.

Ce *turn-over* s'explique notamment par l'existence d'une forte volatilité de catégories d'effectifs liée au secteur d'activité de certaines branches du Groupe.

Typologie des entrées de personnel
(en pourcentage)Typologie des sorties de personnel
(en pourcentage)

Plusieurs dizaines de milliers de candidatures sont reçues chaque année, notamment *via* Internet, qu'il s'agisse de candidatures spontanées ou de réponses à une offre de poste. En 2003, le Groupe a mis en ligne sur son site Internet plus d'une centaine d'annonces, dont la moitié environ figure par ailleurs sur l'Intranet du Groupe.

Dans certains métiers, la cooptation de nouveaux embauchés venant d'entreprises du même secteur est fréquente, compte-tenu de la taille réduite des environnements professionnels desdits métiers.

MOBILITÉ

La mobilité interne, qui représente en 2003 environ 5 % des mouvements de personnel, favorise la diffusion et l'appropriation des valeurs d'engagement, d'innovation et d'esprit d'équipe du Groupe.

La spécificité des métiers et de l'activité des différentes branches du Groupe ainsi que la dispersion géographique de ces dernières ne facilite pas la mobilité des collaborateurs entre elles, à l'exception de ceux exerçant des responsabilités fonctionnelles. En revanche, chacune des branches d'activité offre des possibilités multiples d'évolution au sein de ses différentes filiales. Les règles de mobilité au sein du Groupe sont définies dans le cadre d'une charte de mobilité.

STAGIAIRES ET CONTRATS EN ALTERNANCE

Pour favoriser l'emploi des jeunes, le Groupe a signé des conventions et partenariats avec des grandes écoles et des universités et accueille chaque année des étudiants stagiaires dans le cadre de stages d'études. A titre d'exemple, dans le cadre d'un partenariat entre le Groupe et l'Université de Paris-Dauphine, des stages ou des sujets d'étude sont proposés à des étudiants de l'Université.

LAGARDERE ACTIVE BROADCAST

Lagardere Active Broadcast est partenaire, dans le secteur de la communication, de la Chaire Communication et Management de l'ESSEC. Chaque année, le Groupe présente ainsi ses activités aux étudiants de la Chaire et leur propose des stages ainsi que des missions ou travaux d'études.

Par ailleurs, sa filiale Europe News attribue chaque année une bourse (la Bourse Lauga) dont le lauréat, étudiant au sein de l'une des écoles de journalisme avec lesquelles Europe News a signé une convention, se voit offrir un contrat à durée déterminée de plusieurs mois au sein de la rédaction de la société, cette collaboration pouvant avoir vocation à devenir permanente.

Le Groupe accueille, par ailleurs, des jeunes en contrats de qualification ou en contrats d'apprentissage.

4_2_2 Rémunérations et avantages sociaux

4_2_2_1 Politique salariale

En matière de rémunération, des augmentations générales ont été négociées dans la plupart des branches, en particulier pour les personnels non-cadres. Néanmoins, l'individualisation des augmentations est de plus en plus pratiquée, ce qui permet de prendre en compte les niveaux de compétence, de formation et de responsabilité des collaborateurs, leur performance individuelle sur des critères quantitatifs et qualitatifs ainsi que la spécificité des secteurs dans lesquels ils évoluent.

Par ailleurs, la rémunération de certains salariés est composée d'une part variable permettant d'associer la rétribution de ces collaborateurs à la réalisation de leurs objectifs personnels.

Enfin, certaines branches du Groupe participent périodiquement à des enquêtes salariales sur leurs métiers opérationnels spécifiques, ainsi que sur leurs métiers fonctionnels, afin de veiller au respect d'une certaine équité en matière de rémunération tant par rapport au marché que vis-à-vis de l'ensemble des collaborateurs exerçant les mêmes fonctions.

4_2_2_2 Participation, intéressement, épargne salariale

La plupart des sociétés du Groupe dispose d'accords de participation et d'intéressement, ainsi que de systèmes d'épargne salariale.

Des Plans d'Épargne Entreprise (PEE) ont été mis en place dans de nombreuses filiales, avec des règles d'abondement de l'employeur qui leur sont spécifiques.

4_2_2_3 Prévoyance, retraite, autres

En France, les collaborateurs du Groupe bénéficient de régimes complémentaires de santé et de prévoyance, étant entendu que les statuts sociaux collectifs des filiales et branches ne sont pas tous identiques. La participation de l'employeur à ces régimes diffère en fonction des branches et/ou des sociétés du Groupe, de manière à s'adapter à leur situation spécifique. À titre d'exemple, Lagardere Active Broadband prend intégralement en charge la mutuelle de ses collaborateurs non-cadres.

En matière de retraites complémentaires, quelques sociétés du Groupe disposent, pour une ou plusieurs catégories spécifiques de collaborateurs, d'un système de retraite par capitalisation en complément de la retraite par répartition. Le Groupe étudie actuellement l'éventuelle mise en place d'un dispositif permettant aux salariés qui le souhaiteraient de préparer au mieux leur retraite.

concernant l'activité de Lagardère

4_2_2_4 Stock options

L'attribution d'options vise à associer aux résultats du Groupe les collaborateurs contribuant à son développement par leur action particulièrement positive, en fonction de leur niveau de responsabilité, de leurs performances et de leurs résultats. Elle favorise, par ailleurs, une certaine fidélisation de ces collaborateurs, en particulier les jeunes cadres à fort potentiel de développement professionnel.

4_2_3 Développement des compétences

Le souci permanent d'harmoniser et de développer les compétences individuelles et collectives de ses collaborateurs, de satisfaire les aspirations du personnel, ainsi que de répondre aux besoins liés à la stratégie du Groupe, a conduit Lagardère Media à investir au cours de l'exercice 2003, dans des proportions allant bien au-delà de celles résultant de ses obligations légales en la matière, dans la formation des salariés.

4_2_3_1 Media Campus

Créée en 2001 en lieu et place de l'ancienne École de Management Lagardère/Matra, la formation "Media Campus", par l'intermédiaire de ses trois programmes ("Leadership", "Intégration" et "Jeunes Managers"), favorise le développement et la transmission des valeurs fortes du Groupe, telles que l'entrepreneuriat et la créativité. En 2003, plus de 350 jours de formation ont ainsi été dévolus à ces programmes destinés, notamment, à véhiculer la culture du Groupe. Ces programmes ont été reconduits en 2004 et de nouveaux cursus sont à l'étude.

4_2_3_2 Formation professionnelle

La formation est un investissement pour le Groupe : elle est à la fois un outil d'amélioration de la performance et une opportunité d'évolution pour les collaborateurs.

Outre le développement des compétences opérationnelles et fonctionnelles de son personnel liées à ses différentes activités, le Groupe veille particulièrement au développement des compétences managériales de ses collaborateurs. Chaque branche propose ainsi différents cycles de management. Des séminaires alliant théorie, pratique et travail d'équipe sont également organisés régulièrement à l'attention des cadres responsables de filiales.

LAGARDERE ACTIVE BROADBAND

En 2003, la formation a contribué au repositionnement de Plurimedia, filiale de Lagardere Active Broadband, sur les marchés de la téléphonie mobile (fourniture de contenus). Dans ce cadre, 50 % des salariés ont suivi une action de formation professionnelle.

HACHETTE DISTRIBUTION SERVICES

Hachette Distribution Service consacre près de 3 % de sa masse salariale à la formation professionnelle. Ainsi, dans chacun des pays dans lequel la branche exerce ses activités, un plan de formation permet aux collaborateurs qui le souhaitent de perfectionner leurs connaissances professionnelles et/ou d'en acquérir de nouvelles. Le réseau Relay dispose de ses propres centres de formation.

Le Groupe participe par ailleurs, de manière ponctuelle ou récurrente, à des actions de formation auprès d'organismes ou d'Universités. À titre d'exemple, Hachette Distribution Services met en place, au plan national, des actions de formation en partenariat avec certaines écoles spécialisées dans des métiers du commerce, parmi lesquelles figurent l'IDRAC et l'Institut National de Formation en Librairie.

HACHETTE LIVRE

Après une année de présence au sein de Hachette Livre, les nouveaux embauchés participent à un forum de trois jours dans le cadre duquel les intervenants (membres du Groupe et personnalités extérieures – écrivains, journalistes, etc.) font découvrir aux participants les enjeux des différents métiers de la branche et du secteur de l'Édition et au cours duquel des problématiques spécifiques à l'Édition sont abordées au sein de groupes de travail.

4_2_4 Dialogue social – Hygiène et sécurité – Handicapés

4_2_4_1 Dialogue social

LES INSTANCES REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL

Le Comité de Groupe est composé de 30 titulaires salariés du groupe Lagardère et de 5 "observateurs" représentants du groupe EADS (un par organisation syndicale représentative au niveau national). Il s'est réuni cinq fois en 2003 dans le cadre de réunions rassemblant soit l'ensemble de ses membres, soit les seuls membres du Bureau et les Représentants Syndicaux Centraux.

Le Comité d'Entreprise Européen, quant à lui, est également composé de 30 titulaires. Les représentants français détiennent 18 sièges et ceux de cinq autres pays européens se partagent les 12 sièges restants (Espagne : 4 ; Belgique : 3 ; Royaume-Uni : 3 ; Italie : 1 ; Allemagne : 1). Compte tenu d'une actualité du Groupe principalement française avec, notamment, les opérations d'acquisition d'Editis et de cession de Matra Automobile, le Comité d'Entreprise Européen ne s'est pas réuni au cours de l'exercice 2003.

Le dialogue social est actif dans toutes les sociétés et à tous les niveaux du Groupe ; il est volontairement décentralisé pour répondre aux attentes des salariés et prendre en compte les conditions de travail sur un plan local.

De nombreux accords sont signés chaque année au sein des diverses branches du Groupe. Au cours de l'exercice 2003, ont notamment été conclus au sein des branches des accords de protection sociale, d'ajustements salariaux, d'intéressement.

À titre d'exemple, au sein de Lagardere Active Broadcast, les accords distincts des sociétés de l'unité économique et sociale d'Europe 1/Lagardere Active Ressources, ont été remplacés par des accords uniques, notamment en matière de prévoyance, de médecine du travail, d'hygiène et de sécurité et de participation.

Par ailleurs, en 2003, un certain nombre de négociations ont été initiées au sein des branches. Hachette Livre a ainsi créé un groupe de travail avec les institutions représentatives du personnel pour étudier les évolutions des régimes de santé et en vue d'associer les salariés à une démarche de responsabilisation ; dans la branche Lagardere Active Broadcast, un certain nombre de négociations ont été menées, relatives notamment à la création d'une convention collective des chaînes de télévision du câble et du satellite, à la création de dispositifs spécifiques aux collaborateurs intermittents des sociétés de production audiovisuelle et à l'actualisation de la convention collective des employés des agences de presse.

Les comités d'entreprise des différentes sociétés du Groupe proposent pour la plupart des prestations et des services très attractifs dans le cadre des oeuvres sociales et

concernant l'activité de Lagardère

d'actions ponctuelles ou récurrentes plus spécifiques. Certaines filiales au sein des branches développent des actions sociales communes afin d'obtenir de meilleures conditions financières de la part de leurs prestataires.

LES INSTANCES REPRÉSENTATIVES DU MONDE DES MÉDIAS

Le Groupe est présent dans de nombreuses instances représentatives du monde des médias. Ainsi, à titre d'exemple, Hachette Filipacchi Médias est représenté au sein de divers Syndicats de la Presse – notamment le Syndicat de la Presse Magazine, le Syndicat de la Presse Parisienne et le Syndicat de la Presse Quotidienne Régionale. À ce titre, Hachette Filipacchi Médias participe activement, sur le plan social, aux négociations avec les partenaires sociaux qui concernent des domaines divers tels que l'emploi, les rémunérations, l'évolution des retraites et la protection sociale. De même, dans le domaine de la formation professionnelle, Hachette Filipacchi Médias a pris part à la création d'un fonds d'assurance formation de la presse écrite (Mediafor).

De même, Lagardere Active Broadcast a participé aux négociations relatives à l'actualisation de la convention collective de la publicité.

4_2_4_2 Hygiène et sécurité – Prévention des risques – Intégration des salariés handicapés

Le budget consacré chaque année par le Groupe à l'hygiène, la sécurité et à l'amélioration des conditions de travail, ainsi qu'aux formations incendie est significatif.

Les taux de fréquence des accidents du travail sont faibles au sein des différentes branches grâce aux actions permanentes de prévention des risques qui y sont menées ainsi qu'à des formations adaptées aux exigences de l'activité.

Des personnels handicapés sont employés au sein de chacune des sociétés du Groupe. Certaines branches font également appel à des Centres d'Aides par le Travail (CAT), notamment pour des tâches administratives, et font l'acquisition de fournitures auprès d'ateliers protégés.

HACHETTE FILIPACCHI MÉDIAS

Hachette Filipacchi Associés, filiale de Hachette Filipacchi Médias, a initié en juin 2003 une mission d'étude visant à faciliter l'intégration des salariés handicapés. La signature d'une convention courte avec l'AGEFIPH, un fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées, doit permettre l'élaboration d'une politique d'intégration et de promotion des travailleurs handicapés au sein de la Société, au travers de quatre axes de développement : communication, maintien et reclassement des personnes inaptes, dynamisation des relations avec les secteurs protégés et formalisation d'une politique d'insertion professionnelle.

4_2_5 Éthique – Responsabilités sociétales**4_2_5_1 Éthique**

Le code d'éthique en place au sein du Groupe depuis une dizaine d'années regroupe les valeurs et principes fondamentaux qui doivent servir de référence à l'activité professionnelle de chaque collaborateur. Une actualisation de ce code est en cours d'élaboration.

Une charte informatique spécifiant les règles d'utilisation des outils informatiques –notamment des services Internet/Extranet– est également applicable à l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Enfin, certaines branches ont mis en place des chartes spécifiques.

HACHETTE FILIPACCHI MÉDIAS

Une charte de déontologie applicable aux journalistes de l'ensemble des rédactions de la branche Hachette Filipacchi Médias, permet, en défendant l'autorégulation de la profession, de dénoncer les menaces de censure de la presse. Une charte de bonne conduite pour la prévention des risques de harcèlement est également en vigueur au sein de Hachette Filipacchi Médias.

4_2_5_2 Fondation Jean-Luc Lagardère

La Fondation Hachette, renommée Fondation Jean-Luc Lagardère en 2003, est née en 1989 de la volonté de Jean-Luc Lagardère de prolonger le développement d'un grand groupe de communication par une autre aventure fraternelle et culturelle.

Forte de ses quinze ans d'existence, la Fondation Jean-Luc Lagardère peut se féliciter d'être l'une des plus anciennes fondations françaises. Son mécénat s'est manifesté autour de trois missions : les bourses de talent, la francophonie et la culture à l'hôpital.

Parce que la jeunesse, l'excellence et l'innovation étaient pour lui des valeurs emblématiques, Jean-Luc Lagardère attachait une importance particulière aux bourses décernées chaque année. À ce jour, 112 lauréats des métiers de l'écrit, de l'audiovisuel, du numérique et de la musique ont reçu près de 2 700 000 euros pour réaliser les projets qui leur tenaient à cœur. Les jurys de ces bourses composés de personnalités issues du monde des arts, de la culture et des médias donnent chaque année de leur temps pour découvrir et faire émerger les grands noms de demain.

Sous l'impulsion de Jean-Luc Lagardère, plus de 40 pays du monde entier ont bénéficié du soutien à la francophonie. La Fondation Jean-Luc Lagardère s'est investie dans l'apprentissage et la diffusion de la langue et de la culture française à l'étranger. Elle a ainsi parrainé la création d'une vingtaine de médiathèques et de cybercafés et distribué des milliers de livres dans des pays comme le Liban, le Brésil, le Vietnam, la Roumanie, la Turquie et l'Algérie.

Enfin, une vingtaine d'espaces culturels ont été créés dans des services pédo-hospitaliers. La Fondation Jean-Luc Lagardère a ainsi contribué à humaniser et à rendre plus vivants des lieux souvent anonymes et austères.

4_2_5_3 Actions visant à promouvoir le développement des activités sportives

JEAN-BOUIN

En 2003, le groupe Lagardère et l'association "Paris Jean-Bouin C.A.S.G.", concessionnaire du stade Jean-Bouin à Paris, se sont rapprochés pour étudier les modalités d'un partenariat. Paris Jean-Bouin était à la recherche d'un partenaire pour l'accompagner dans sa modernisation et son développement. Et de son côté, Lagardère a souhaité être associé au développement de la pratique sportive dans un cadre associatif ouvert sur la ville et à tous les publics sportifs.

Aux termes des travaux menés en 2003, Paris Jean-Bouin et Lagardère ont mis en place en janvier 2004 un partenariat institutionnel, visant à faire du stade Jean-Bouin un pôle actif dans l'animation et le rayonnement de la vie sportive parisienne.

Pour le groupe Lagardère, une telle action s'inscrit dans une volonté de mécénat dans le domaine sportif, qui est en adéquation avec ses valeurs. Le stade Jean-Bouin se caractérise par une histoire centenaire, riche d'un esprit dynamique et convivial, compétiteur et familial, mêlant les publics et fédérant les disciplines. Lagardère entend accompagner Paris Jean-Bouin pour mener à bien ses projets liés à la pratique sportive et au "vivre ensemble".

JEUX OLYMPIQUES

Dans le cadre de la candidature de la ville de Paris à l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2012, le groupe Lagardère s'est inscrit dans une démarche de long terme, fondée sur la défense, la promotion et la diffusion des valeurs de l'olympisme.

Le sport en général, et l'idéal olympique en particulier, véhiculent des valeurs telles que le respect d'autrui, l'esprit d'équipe, l'émulation et le dépassement de soi... des valeurs que Lagardère a historiquement associé à son développement – notamment à travers l'épopée Matra.

Animé par la conviction que Paris est capable d'offrir au monde, en 2012, des Jeux Olympiques et Paralympiques de qualité, le groupe Lagardère entend déployer ses efforts pour être en mesure, avec les partenaires concernés, de donner sa pleine portée à la candidature française.

En apportant ce soutien, Lagardère s'est engagé à traduire "l'esprit des jeux" par des actions concrètes, visant à soutenir Paris pour organiser cet événement fédérateur et riche de sens.

L'action du Groupe s'est d'ores et déjà traduite par la création d'une association loi de 1901 destinée à fédérer les grandes entreprises françaises désireuses de soutenir la candidature de Paris. Baptisée "Club des entreprises Paris 2012", cette association coopèrera étroitement avec le Groupement d'Intérêt Public Paris 2012 qui a été créé avec pour objet de présenter la candidature de Paris auprès du Comité International Olympique. Le rôle de l'Association sera, dans un premier temps, de lever des fonds nécessaires pour, ensuite, soutenir cette candidature de la façon la plus opportune, cela jusqu'à la désignation, en juillet 2005, de la ville retenue pour organiser les Jeux Olympiques et Paralympiques de 2012. L'Association s'acquittera de sa tâche en organisant notamment toute manifestation, sportive ou médiatique, tout événement ou toute action de communication, susceptible de promouvoir la candidature de Paris, de la soutenir ou de mobiliser autour d'elle la population.

L'Association travaillera à la réalisation de cet objectif en coopération étroite avec le GIP Paris 2012, la Mairie de Paris, le Ministère de la Jeunesse et des Sports et l'Élysée.

4_2_5_4 Adhésion au Pacte Mondial des Nations Unies

Depuis 2003, le groupe Lagardère adhère au "Pacte Mondial", initiative créée en 1999 par Kofi Annan, Secrétaire Général des Nations Unies. Cette initiative se fonde sur neuf principes puisés dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, la Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail relative aux principes et droits fondamentaux du travail, et la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement.

Intégrer le Pacte Mondial est un acte volontaire qui traduit la détermination du groupe Lagardère de participer aux réflexions engagées à l'échelle mondiale pour identifier et promouvoir de bonnes pratiques susceptibles d'apporter des solutions aux problèmes contemporains relatifs à la mondialisation, à la responsabilité sociale des entreprises et au développement durable. Questions que Lagardère entend placer au cœur de ses actions, de sa culture et de son développement.

4_2_5_5 Implications sociétales, actions sociales, caritatives ou culturelles

Le Groupe s'est sans cesse efforcé de promouvoir le respect des identités et des cultures et s'investit en permanence dans des actions sociales, caritatives et culturelles, directement par le biais de ses filiales ou dans le cadre de partenariats.

Ainsi, au cours de l'exercice 2003, le Groupe a financé un certain nombre d'associations ou d'œuvres caritatives par le versement de dons. Par ailleurs, le Groupe a participé à diverses actions en matière de santé ainsi que d'éducation, de jeunesse et d'emploi, à des actions locales ou à la promotion des femmes et de la culture.

Un certain nombre d'exemples d'actions menées en 2003 par le Groupe est présenté ci-après.

SANTÉ

Lagardere Active Broadband a participé à une opération de collecte de fonds par SMS au profit de l'Association *ENSEMBLE CONTRE LE SIDA*.

ÉDUCATION, JEUNES ET EMPLOI

- En Suisse, Hachette Distribution Services, par l'intermédiaire de sa filiale Naville Détail, a participé à une campagne nationale de prévention du suicide chez les jeunes.
- L'activité Presse Quotidienne Régionale de la branche Hachette Filipacchi Médias est fortement impliquée dans de multiples opérations d'échanges scolaires et universitaires.
- Au sein de la branche Hachette Distribution Services, les points de vente sous enseigne Relay ont, pour la plupart, participé, dans de nombreux pays où ils sont implantés, à la campagne de soutien à l'éducation organisée par l'Unicef.
- En partenariat avec la ville de Paris, Lagardere Active Broadband a initié, avec la participation de salariés volontaires, une action de réinsertion dans la vie active.

IMPLICATIONS LOCALES

Au sein de la branche Hachette Filipacchi Médias, La Provence a mis en place, suite aux inondations intervenues dans le pays d'Arles et avec l'aide des chambres de commerce, d'agriculture et des métiers régionales, une rubrique bourse d'échanges entre entrepreneurs et professionnels dans le cadre de ses publications en vue de faciliter l'action de solidarité et permettre un retour le plus rapide possible à l'activité.

PROMOTION DES FEMMES

- En vue de permettre aux femmes afghanes de s'informer et de s'éduquer, Hachette Filipacchi Médias a accompagné le lancement du magazine féminin afghan "Roz" (*Le Jour*) en fournissant du matériel –notamment des ordinateurs, des imprimantes et des scanners– et en dépêchant pendant plusieurs semaines à Kaboul une équipe de journalistes, photographe et maquettiste de "Elle" pour aider des journalistes afghanes à la conception et l'élaboration du magazine.
- Pour la troisième année consécutive, le magazine "Version Femina", publié par une filiale de Hachette Filipacchi Médias, a remis le prix des "Femmes Version Femina" qui rend hommage à des femmes ayant consacré leur action à faire évoluer les mœurs et les mentalités.

ACTIONS CULTURELLES

- Le prix Louis Hachette, qui a pour objet de désigner les meilleurs journalistes de la profession et de diffuser ainsi les règles de l'art par l'exemplarité, récompense chaque année les meilleurs articles/reportages/œuvres ou interviews de l'année.
- Au cours de l'année 2003, le magazine Paris-Match, publié par une filiale de Hachette Filipacchi Médias, a parrainé un certain nombre d'expositions.

Le Groupe soutient, par ailleurs, les campagnes en faveur de la liberté de la presse menées par l'organisation Reporters Sans Frontière. Il intervient également dans le cadre du développement institutionnel de la Presse, ainsi que l'illustre particulièrement son implication au sein d'associations telles que l'Association Presse-Liberté, dont Hachette Filipacchi Médias assure l'animation et qui a pour objet la défense et la promotion de la liberté de la presse.

Enfin, dans le cadre de l'initiative prise par le gouvernement chinois de réformer son marché de l'édition, une coopération institutionnelle lie la branche Hachette Filipacchi Médias et la "General Administration for Periodical Press" (GAPP) chinoise. Cette coopération a

pour vocation de faciliter la diffusion auprès des éditeurs chinois des standards et pratiques françaises de la profession ainsi que de méthodes de travail et d'organisation permettant de structurer le secteur de l'édition chinoise. C'est ainsi que le Groupe, à la demande du GAPP, organise, en France et en Chine, des séminaires de formation pour les éditeurs chinois.

4_2_6 Informations environnementales

Les activités du Groupe, centrées sur les médias, ont des répercussions relativement limitées en matière d'environnement ; le Groupe veille néanmoins à gérer les conséquences environnementales de ses activités de façon responsable (voir paragraphe 4_4_3 ci-après).

Le Groupe est également amené à prendre en compte un certain nombre de préoccupations en relation avec le cycle de vie du papier, en particulier dans le cadre des achats et du recyclage des invendus.

ACHATS

La branche Presse a mis en place des conditions d'achats de papier centralisées pour le monde entier, auprès de fournisseurs qui sont des leaders mondiaux y compris dans la prise en considération des besoins du développement durable à toutes les phases de la production.

Les fournisseurs retenus, qui sont majoritairement nordiques (Suède, Finlande, etc.), pratiquent une politique d'information publique sur l'amélioration de leurs performances environnementales, en mettant en application les meilleurs standards internationaux ou régionaux tels que les normes ISO 14001 et/ou EMAS ou leurs équivalents, ainsi que sur les efforts qu'ils fournissent en matière de réduction des rejets dans l'air et l'eau, de consommation d'eau et d'énergie et de traitement des déchets.

Les fournisseurs en papier de la branche Presse indiquent, par ailleurs, qu'ils demandent les mêmes engagements à leurs propres fournisseurs et partenaires. Ils indiquent, également, qu'ils veillent de façon croissante à ce que les matériaux bruts utilisés (rondins, bois d'éclaircies, copeaux, etc.) proviennent d'exploitations appliquant de bonnes pratiques forestières (certifiées par des organismes tiers) et que la fabrication de fibres basée sur l'utilisation de papier recyclé est en augmentation importante et constante ces dernières années. Les deux plus importants fournisseurs de papier pour la presse sont listés et notés par le "Dow Jones Sustainability Index".

La branche Livre applique les mêmes principes de relations avec ses principaux fournisseurs de papier qui sont européens et nord-américains, étant précisé que la centralisation des achats est limitée à la France.

INVENDUS

Les invendus de la branche Presse sont récupérés par les distributeurs qui ont en charge leur recyclage dans un circuit industriel, auprès des fabricants de papier. À ces invendus de presse, s'ajoutent également les "chutes de transformation" et les "bouillons" des journaux de la PQR, qui sont également recyclés auprès des fabricants de papier.

Les invendus de la branche Livre en France sont récupérés de façon centralisée sur un site de la branche et les ouvrages destinés au pilonnage sont confiés à un prestataire externe qui assure leur destruction et le recyclage.

De manière générale, dans le cadre de leurs activités de distribution, les branches cèdent leurs invendus à des sous-traitants qui procèdent à leur recyclage.

4_3 Politique d'investissement et d'innovation

Investissements corporels et incorporels

→ Pôles (en M€)	1999	2000	2001	2002	2003
Lagardère Media	220	197	268	228	206
Automobile	55	60	24	33	-
Hautes Technologies	172 ⁽¹⁾	157 ⁽²⁾	332	349	445
Hors Pôles	7	8	3	1	1
TOTAL	454	422	627	611	652

(1) Données correspondant à 33 % d'Aérospatiale Matra.

(2) Données correspondant à 33 % d'Aérospatiale Matra pour le premier semestre et à 15,14 % d'EADS N.V. pour le deuxième semestre.

Investissements financiers

→ Pôles (en M€)	1999	2000	2001	2002	2003
Lagardère Media	583	1 227	453	1 415 ⁽¹⁾	55
Automobile	0	5	2	0	-
Hautes Technologies	179 ⁽¹⁾	112 ⁽²⁾	169	284	190
Hors Pôles	53	23	9	14	8
TOTAL	815	1 367	633	1 713	253

(1) Données correspondant à 33 % d'Aérospatiale Matra.

(2) Données correspondant à 33 % d'Aérospatiale Matra pour le premier semestre et à 15,14 % d'EADS N.V. pour le deuxième semestre.

(3) Y compris le versement de 1 180 M€ intervenu dans le cadre de l'opération Vivendi Universal Publishing.

Si Lagardère occupe une position mondiale de premier plan dans ses domaines, c'est grâce à sa maîtrise du savoir-faire créatif qui a toujours représenté une priorité absolue. Pour que le Groupe puisse continuer à développer ce riche potentiel et apporter des réponses originales aux défis, tant technologiques que culturels, éducatifs ou informatiques, nés de l'accélération du changement, sa capacité d'innovation continuera de faire l'objet d'un important effort.

4_4 Risques de l'émetteur

Lagardère est exposé dans l'exercice de ses activités, comme toutes entreprises, à un ensemble de risques. Parmi ceux-ci figurent :

- les risques de marché et de crédit ;
- les atteintes aux biens, droits de propriété intellectuelle et marques du Groupe et des tiers, aux personnes, à l'environnement ;
- les pertes de revenu fortuites et la mise en cause de la responsabilité du Groupe du fait de ses produits et de ses activités.

La gestion des risques fait l'objet d'une attention particulière dans le Groupe. Elle est conduite tant au niveau des branches d'activité qu'au niveau central, qui en assure la synthèse.

concernant l'activité de Lagardère

Depuis l'apport de Matra Hautes Technologies à Aerospatiale Matra, et la constitution d'EADS N.V., la gestion des risques des entités concernées s'effectue sous la responsabilité d'EADS N.V., qui dispose de ses propres moyens, décrits dans le document de référence d'EADS.

4_4_1 Risques de marché (taux, change, actions, crédit)

Le Groupe s'est doté d'un outil d'analyse pour quantifier son exposition aux risques de marché selon la méthode des valeurs en risques.

Les risques de marché sont suivis au niveau du Groupe par la Direction de la Trésorerie et du Financement en liaison avec la Direction des Risques et sous l'autorité du Directeur Financier du Groupe. Cette gestion fait l'objet de compte rendus périodiques à la Direction Générale. Le Groupe applique une politique visant à limiter les risques encourus par l'application de procédures d'autorisation et de contrôle interne et par utilisation d'outils de gestion permettant d'identifier et de quantifier ces risques. En particulier l'utilisation de produits dérivés est réservée à des opérations de couverture non spéculatives.

4_4_1_1 Risque de liquidité

Échéancier des grandes catégories de dettes (hors EADS) :

 Nature de la dette	Taux d'intérêt	Montant (en M€)	Échéances	Couvertures
Emprunts Obligataires	Taux variable	912	2004/2013	conversions de devises en euros et de taux fixes en taux variables
	Taux fixe	768	2005 *	néant
Crédit-bail	Taux variable	101	Annuelles	néant
Crédits bancaires				néant
Euro		871	2004/2008	(Crédits conservés en taux variables dans leurs monnaies d'origine)
Livre Sterling	Taux variable	23	2004	
Yen		40	2004/2006	
Divers		3	2004	
Autres dettes	Taux variable	97	2004	néant
Lignes de crédit non tirées	-	1 589	2004/2006	néant

* Emprunt obligataire échangeable en titres T-Online avec option d'échange anticipé d'ici le 30 juin 2005 pour les porteurs d'obligations.

Ce tableau ne comprend pas les TSDI émis en 1992 qui figurent dans l'endettement pour un montant de 287 M€. Par nature cet emprunt n'a pas d'échéance déterminée.

Les emprunts obligataires représentent 60 % de l'endettement hors TSDI soit une part plus élevée qu'à la fin de 2002 (46 %) notamment à la suite d'opérations obligataires de refinancement à 10 ans effectuées en 2003 (emprunt auprès des particuliers pour 100 M€ et nouvelle tranche de placement privé américain pour 150 M€).

Le risque de liquidité est minimum puisque la dette à moins de deux ans est de 1 118 M€ (dont 328 M€ à moins d'un an) tandis que les disponibilités et valeurs mobilières de placement sont de 1 436 M€ et les lignes de crédit non tirées de 1 589 M€.

Risques induits par des clauses de remboursement anticipé du fait de l'application de covenants.

Certains emprunts obligataires et certains crédits bancaires comportent des clauses (dites covenants) imposant le respect de ratios financiers. Pour l'essentiel ces ratios portent d'une part sur un montant minimum de capitaux propres et d'autre part sur un montant maximum d'endettement calculé en proportion soit des fonds propres soit de l'excédent brut d'exploitation (EBITDA). Le non respect de l'un ou l'autre de ces ratios donne aux prêteurs concernés la faculté d'exiger le remboursement anticipé de leurs concours.

Pour Lagardère SCA de telles clauses figurent :

- dans les emprunts obligataires émis en janvier 2001 pour 500 M\$ et en juillet 2003 pour 150 M€ ;
- dans les crédits bancaires syndiqués conclus (i) en juin 2001 pour 1 350 M€ (non tiré au 31/12/03 (ii) en juillet 2003 pour 770 M€ ;

Dans tous les cas les ratios sont calculés chaque semestre sur la base de comptes consolidés retraités dans lesquels EADS est consolidé par mise en équivalence au lieu d'une intégration proportionnelle.

Au 31 décembre 2003 les niveaux de capitaux propres, d'endettement brut et d'endettement net calculés selon les définitions de ces contrats sont inférieurs aux seuils déterminés ce qui permet au Groupe de pouvoir, si nécessaire, accroître son niveau d'endettement sans dépendre d'un accord spécifique de ses prêteurs.

4_4_1_2 Risque de taux d'intérêt

Les excédents de trésorerie (disponibilités, comptes courants et valeurs mobilières de placement équivalentes) représentent un encours de 912 M€. Ces excédents, placés à taux variables, apportent au niveau du Groupe consolidé une couverture naturelle à son endettement à taux variable dont l'encours est de 2 334 M€. L'essentiel du risque d'une augmentation du coût de l'endettement ne porte donc que sur la fraction à taux variable de l'endettement brut non compensée par les excédents de trésorerie soit 1 422 M€. Une variation de 1 point des taux d'intérêts entraînerait à ce titre une charge complémentaire de 14 M€ en base annuelle.

L'endettement à taux fixe concerne surtout l'obligation échangeable en titres T-Online dont le coupon est de 2,5 %.

4_4_1_3 Risque de change

En raison de la nature de ses métiers tant en France qu'à l'étranger, le Groupe est très peu exposé à des risques de change liés à sa position transactionnelle.

Le financement des activités courantes est en général assuré par recours à des crédits libellés dans la devise locale.

Les principales opérations financières en devises réalisées en France ont fait l'objet de couvertures par des contrats d'achats à terme (coupons des TSDI émis en USD en 1988 et placements privés obligataires émis en USD en 2001 et en 2003).

Les opérations de couverture en devises sont détaillées dans le chapitre F de l'annexe aux comptes consolidés relative aux engagements hors bilan. Elles portent notamment sur des ventes à terme de devises pour un montant de 2 M€ et des achats à terme de devises pour un montant de 20 M€.

4_4_1_4 Risque sur actions de sociétés cotées

Les principaux titres de sociétés cotées détenus directement ou indirectement par le Groupe sont les suivants :

→ Titres	Nombre	Cours au 31.12.2003	Cotation boursière au 31.12.2003
Lagardère SCA	4 400 494	45,77	201 410 610 €
EADS	122 223 852	18,85	2 303 919 610 €
T-Online (voir ci-dessous)	69 633 116	10,30	717 221 095 €

Les variations de valeur des titres d'autocontrôle sont directement inscrites dans les capitaux propres consolidés.

En tant que société cotée, la valeur du groupe EADS est soumise aux aléas des marchés. Toutefois, du fait de la méthode de consolidation retenue (intégration proportionnelle à 15,04 %), sa valeur dans les comptes n'est pas affectée par ces variations.

Les titres T-Online sont classés en valeurs mobilières de placement et comptabilisés pour une valeur nette de 522 M€ correspondant au cours de 7,50 €. Ce cours est calculé sur la base du cours coté moyen de décembre (soit 10,29 €) minoré de décotes liées d'une part à la faible liquidité de la participation détenue et d'autre part, compte tenu de la volatilité historiquement constatée sur le titre, à la valorisation de sociétés cotées appartenant au même secteur d'activité en Europe.

4_4_2 Risques juridiques

4_4_2_1 Réglementations particulières applicables au Groupe

Le Groupe est soumis à un certain nombre de lois et réglementations spécifiques pour l'exercice de ses activités, en particulier, au niveau de Lagardère Media, celles relatives aux activités de presse, d'édition, de distribution et de communication audiovisuelle.

Dans le cadre de ses activités d'édition et de distribution de livres, le Groupe est en particulier soumis aux réglementations relatives au prix unique du livre et au régime des remises qualitatives et quantitatives accordées aux distributeurs ainsi qu'à la réglementation applicable aux ouvrages pour la jeunesse.

Dans le cadre de ses activités d'édition de livres comme en matière de presse, le Groupe est soumis, en particulier, aux législations applicables en matière de diffamation, de droit à l'image et de respect de la vie privée.

Par ailleurs, dans le cadre de ses activités de distribution, le Groupe est soumis à certaines réglementations spécifiques relatives notamment à la commercialisation de la presse, de produits alimentaires ou du tabac et des alcools, ainsi qu'à la vente de produits hors taxe (soumise à des contraintes spécifiques aux pays dans lesquels elle est exercée et faisant l'objet, le cas échéant, de conventions signées avec l'administration nationale des Douanes concernée).

En outre, dans le cadre de ses activités publicitaires, le Groupe est soumis aux lois et réglementations applicables en la matière, en particulier à celles applicables à la publicité pour le tabac ou l'alcool et celles liées à la publicité mensongère.

Enfin, la loi du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication est applicable aux activités françaises du Groupe relevant de la communication audiovisuelle. L'exploitation de services de radio et de télévision par le Groupe en France est subordonnée à l'obtention d'autorisations délivrées pour une durée déterminée, par le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel (CSA). Les obligations spécifiques à cette exploitation font l'objet d'une convention signée avec le CSA et leur renouvellement s'effectue dans les conditions prévues par la loi précitée.

4_4_2_2 Risques liés aux marques

La protection des marques du Groupe fait l'objet d'une attention particulière (voir paragraphe D.4 page 199). Toutefois, certains pays dans lesquels le Groupe est présent offrent une protection de la propriété industrielle moins efficace que celle dont le Groupe bénéficie en Europe ou en Amérique du Nord.

4_4_2_3 Dépendance de l'émetteur à l'égard de certains contrats - Principaux clients

Contrairement aux activités de Hautes Technologies qui connaissent des cycles très amples souvent caractérisés par de grandes périodes d'anticipation et des contrats à long terme d'importante valeur unitaire, les activités de Lagardère Media sont soumises à des cycles courts très réactifs à la conjoncture. Leur clientèle est très diversifiée s'agissant de produits de grande consommation.

4_4_2_4 Risques liés à des litiges en cours

CONSTRUCTION DU VAL À TAÏPEH

Dans le cadre du projet de construction du VAL à Taïpeh, les ouvrages de génie civil, dont le DORTS (Department of Rapid Transit Systems) assurait la maîtrise d'œuvre, ont été remis à Matra Transport avec près de 3 ans de retard.

Ces décalages, très importants, ont engendré un certain nombre de surcoûts qui ont donné lieu au dépôt d'une réclamation de Matra Transport. À la suite de cette dernière, la chambre d'arbitrage de Taïpeh a décidé, le 6 octobre 1993, l'attribution d'un montant supérieur à 200 MF (30,49 M€), soit environ 60 % des surcoûts réclamés, et de reporter la date contractuelle de mise en service, initialement prévue le 12 janvier 1992.

Le 12 septembre 1994, la District Court de Taïpeh, sur la demande du DORTS, a prononcé l'annulation de la décision d'arbitrage du 6 octobre 1993, pour des raisons d'ordre procédural. Matra Transport, dont l'importance du préjudice subi et le principe du droit à compensation ne sont pas niés, a donc engagé les recours et actions appropriés pour invalider cette décision d'annulation.

Après deux décisions défavorables de la High Court de Taïpeh en dates des 2 avril 1996 et 26 novembre 1997, toutes deux cassées par la "Supreme Court" de Taiwan par deux arrêts des 25 avril 1997 et 11 septembre 1998, Matra Transport a obtenu de la même High Court, le 28 juillet 1999, un arrêt aux termes duquel le jugement d'annulation de la District Court du 12 septembre 1994 a été infirmé, aucune cause de nullité ne pouvant être retenue à l'encontre de la sentence arbitrale du 6 octobre 1993.

Par un arrêt du 24 novembre 2000, la "Supreme Court" a rejeté le recours dont le DORTS l'avait saisie à l'encontre de cet arrêt du 28 juillet 1999.

Matra Transport a aussitôt entrepris devant la District Court la procédure d'exécution de la sentence du 6 octobre 1993. Toutefois, le DORTS a intenté devant la même District Court une action aux fins de s'opposer à cette exécution en invoquant essentiellement la prescription des droits de Matra Transport.

Contre toute attente la District Court a fait droit à l'action du DORTS par jugement du 17 mai 2001, confirmé par la High Court le 22 novembre 2001.

Aux termes de son arrêt la High Court, après avoir décidé que la prescription applicable en l'espèce était de cinq ans à compter du prononcé de la sentence du 6 octobre 1993, a reproché à Matra Transport de ne pas avoir tenté de faire exécuter cette sentence nonobstant son annulation le 12 septembre 1994.

Matra Transport a frappé cet arrêt de pourvoi. Par un arrêt du 14 août 2003, la "Supreme Court" a cassé la décision de la High Court du 22 novembre 2001 pour que le litige opposant Matra Transport au DORTS soit jugé de nouveau par cette juridiction. Cet arrêt de cassation s'analyse comme une critique sévère de la décision du 22 novembre 2001, la "Supreme Court" ayant très fermement invité la High Court à concentrer son attention sur la nature juridique des droits de Matra Transport au titre de la sentence arbitrale du 6 octobre 1993 et sur la durée de la prescription devant en résulter. En conséquence de cette décision de la "Supreme Court", ce litige fait actuellement l'objet d'une nouvelle instance devant la High Court.

Il reste que tant que ce litige opposant Matra Transport au DORTS n'aura pas trouvé une solution judiciaire définitive, l'exécution de la sentence du 6 octobre 1993 sera paralysée.

Il convient de noter que Lagardère n'ayant comptabilisé aucun produit à recevoir au titre de ce litige, l'issue judiciaire de ce dernier ne peut pas avoir d'impact négatif sur les comptes du Groupe.

Par ailleurs, Matra Transport a adressé au DORTS une seconde réclamation, au titre des sommes que ce dernier a retenues sur le prix qui lui est dû pour la construction du VAL, et de

retards imputables au DORTS, distincts de ceux ayant donné lieu à la sentence du 6 octobre 1993. Cette réclamation a été soumise par Matra Transport à la District Court de Taipei, qui procède actuellement à son examen.

ACQUISITION DE LV&CO PAR LAGARDERE ACTIVE BROADCAST ("LAB")

LAB a conclu, durant le second semestre 2002, un accord en vue de l'acquisition de la société LV&Co, propriétaire du réseau radiophonique MFM et de la radio parisienne VOLTAGE. Cet accord prévoyait, d'une part, une prise de participation minoritaire de LAB dans le capital de LV&Co à hauteur de 19,9 %, et d'autre part, une prise de contrôle à terme et conditionnelle subordonnée à la cession préalable par LV&Co de la radio VOLTAGE, et à l'accord du Conseil Supérieur de l'Audiovisuel ("CSA"). La première de ces deux conditions s'explique par l'application des seuils anti-concentration auxquels tout opérateur radiophonique, et partant, le groupe Lagardère, se trouve soumis.

Un ancien actionnaire minoritaire de LV&Co, s'est concomitamment porté candidat à l'achat de la radio VOLTAGE, mais son offre n'a pas pu être retenue, n'étant pas la mieux disante. Cet actionnaire, déçu dans ses attentes, a entamé une série d'actions devant les tribunaux judiciaires et devant le CSA dans le but d'essayer de paralyser, voire de remettre en cause le processus de vente de VOLTAGE et l'opération de prise de contrôle de LV&Co par LAB.

Le retard dans la réalisation des opérations décrites ci-dessus, engendré par les agissements dudit actionnaire minoritaire, a conduit LAB à assurer les besoins de financement de LV&Co de façon cohérente avec les perspectives de recomposition de son actionariat et dans l'attente du dénouement de l'opération.

Le CSA a décidé, le 19 décembre 2003, de ne pas donner suite, en l'état du dossier, à la demande de prise de contrôle de LV&Co qui lui avait été présentée par LAB et a demandé à LAB de rétrocéder les 19,9 % du capital de LV&Co déjà acquis.

Les actionnaires vendeurs de LV&Co ainsi que LAB ont pris acte de cette décision et ont mis en œuvre de nouveaux accords ayant pour objet, d'une part et conformément à la décision du CSA, de dénouer les accords existants, et d'autre part, de redéfinir les bases d'une prise de contrôle de LV&Co par LAB.

En substance, ces accords : (i) prévoient la rétrocession des 19,9 % de LV&Co, (ii) le remboursement, grâce au produit de la vente de VOLTAGE (laquelle a été autorisée par décision du CSA du 29 janvier 2004), du compte courant mis en place par LAB chez LV&Co et (iii) l'acquisition de la totalité du capital de LV&Co par LAB, sous réserve bien entendu de l'agrément du CSA.

Compte tenu des modalités de ces accords qui ont pris en compte la totalité des observations formulées par le CSA dans sa décision du 19 décembre 2003, LAB attend avec confiance la décision qui sera prise par ce dernier sur un projet dont l'intérêt stratégique ne s'est jamais démenti.

ADMINISTRATION FISCALE/LAGARDÈRE

Des contrôles fiscaux portant sur différentes sociétés et plusieurs exercices ont donné lieu à des redressements notifiés et contestés en tout ou partie. Des provisions ont été constituées afin de tenir compte des redressements notifiés par l'administration et acceptés par les sociétés et d'une estimation des risques sur les litiges restant.

ADMINISTRATION FISCALE/ARJIL & CIE

L'année 2003 a été marquée par le règlement avec l'Administration Fiscale du différend concernant les redressements 1988 à 1992. Il a été réglé par l'Administration Fiscale une somme de 2,2 M€ au titre d'intérêts moratoires et remboursé 6,3 M€ au titre des redressements fiscaux contestés, soit un impact sur la trésorerie de 8,5 M€ et un impact positif sur les comptes de 4,5 M€.

AUTRES CONTENTIEUX

Le Groupe est par ailleurs partie à un certain nombre de contentieux dans le cadre de la conduite normale de ses affaires, principalement d'origine contractuelle. Le Groupe a passé, si nécessaire, les provisions adéquates afin de couvrir les risques afférents à des litiges généraux ou spécifiques.

Le Groupe n'a pas connaissance de procédures judiciaires ou arbitrales qui pourraient avoir une incidence négative significative sur sa situation financière.

4_4_3 Risques industriels et liés à l'environnement

La gestion des risques industriels et liés à l'environnement s'appuie sur des méthodes, outils et procédures visant à identifier, quantifier, puis réduire les risques significatifs.

Le Groupe conduit des actions internes destinées, d'une part, à renforcer la culture des risques par le partage d'informations et la sensibilisation et, d'autre part, à renforcer la visibilité particulière de certains risques émergents, ainsi que la capacité à faire face à d'éventuelles crises.

4_4_3_1 Risques identifiés

Hormis la fabrication automobile qui a cessé, la nature des activités du Groupe est largement tertiaire et de nombreux actifs sont de nature incorporelle.

Le Groupe est néanmoins exposé à des risques industriels et environnementaux, liés à certaines de ses activités. La nature des risques encourus par ces activités (papier, solvants, déchets, etc.) n'est pas spécifique au Groupe et se retrouve dans des activités similaires. Parmi ces activités :

- Presse : imprimeries de la Presse Quotidienne Régionale, entrepôts ;
- Livre : entrepôts ;
- Distribution & Services : entrepôts ;
- Automobile : entrepôts pièces détachées.

Certains sites sont soumis à autorisation ou déclaration d'exploitation par les autorités administratives. Il n'y a aucun site classé SEVESO 1, ni SEVESO 2.

4_4_3_2 Politique de prévention

Le Groupe accorde une attention particulière à la prévention des risques industriels et à la protection de l'environnement, afin de limiter la probabilité d'occurrence d'événements adverses.

Les sites mettent en application les différentes réglementations qui les concernent et mettent en œuvre des procédures opérationnelles, des systèmes de qualité et un ensemble de mesures de sécurité propres aux divers métiers.

4_4_3_3 Évaluation des impacts

Le Groupe évalue l'impact des risques, tant au niveau local qu'au niveau central, en se basant sur l'expertise interne et en faisant appel à des experts externes spécialisés.

Le Groupe n'a pas connaissance d'éléments ou de situations susceptibles d'avoir un impact significatif sur le patrimoine ou sur les résultats de la société. Cependant, certains sites ont un passé industriel ancien et des contaminations des sols et des eaux souterraines ont pu survenir ou pourraient être découvertes dans l'avenir.

Plus généralement les coûts liés à l'évaluation et au traitement des risques industriels et environnementaux, sont intégrés dans les différents postes d'investissements et de charges et leur ordre de grandeur n'a pas justifié une identification séparée.

Toutefois, des événements futurs, tels que les changements de réglementation ou la découverte de nouveaux risques, pourraient avoir des impacts défavorables, qu'il appartiendra alors au Groupe de prendre en compte.

4_4_4 Assurance – Couverture des risques

Les risques non complètement supprimés sont conservés ou transférés au marché de l'assurance lorsque leur ordre de grandeur le justifie, et en fonction de la disponibilité de couvertures à des conditions acceptables. Le Groupe (hors EADS) ne possède aucune société d'assurance captive. Cependant, il se réserve d'être son propre assureur pour certains risques non assurables ou difficilement assurables. Les branches peuvent être amenées à auto-assurer une partie de leurs risques de fréquence, dans une limite ne dépassant pas 1 M€.

Les assurances concernant EADS sont souscrites et gérées sous la seule responsabilité d'EADS. Elles sont décrites dans son propre document de référence.

4_4_4_1 Assurances souscrites

Les principales assurances mises en place concernent les dommages aux biens et les pertes d'exploitation d'une part, la responsabilité civile d'autre part. Selon la nature des risques, les couvertures sont composées de polices permanentes et de polices spécifiques ou temporaires.

Malgré les difficultés très importantes constatées sur le marché mondial de l'assurance depuis 3 ans ayant entraîné une restriction de l'offre et l'augmentation des tarifs, le Groupe et ses branches opérationnelles ont été en mesure de renouveler l'ensemble de leurs couvertures pour leurs activités dans le monde entier. Grâce à une politique coordonnée d'achats d'assurance, il a également été possible de stabiliser les budgets, et parfois même de les réduire.

Le Groupe continue à porter une attention particulière au choix des assureurs et à leur solvabilité.

4_4_4_2 Niveau de couverture

Les assurances sont principalement souscrites au niveau des branches et de leurs implantations, et la diversité des situations ne permet pas d'en détailler les plafonnements de façon exhaustive.

DOMMAGES ET PERTES D'EXPLOITATION

Risques couverts

Les polices d'assurance couvrent les risques d'incendie/explosion, foudre, dégâts d'eau, tempêtes, événements naturels, d'attentats et terrorisme. Lorsqu'une législation spécifique est applicable à ces risques dans certains pays, les couvertures sont souscrites en conformité avec la réglementation applicable dans chaque pays concerné.

Niveaux de plafonnement

En règle générale, les assurances de dommages et de pertes d'exploitation sont souscrites à hauteur des montants en risque (valeur des actifs et coût des interruptions d'activité) ; dans certains cas, elles peuvent être assorties de limitations contractuelles d'indemnité, agréées avec les assureurs. Le niveau des franchises est adapté aux capacités des branches et de leurs implantations.

Les limites d'assurance les plus élevées souscrites dans le Groupe sont de 385 M€ en couverture de certaines implantations de Hachette Livre et de 250 M€ pour la Presse Quotidienne Régionale. Les autres limites assurées sont égales ou inférieures à 100 M€. Par ailleurs, pour les différents plafonds décrits ci-dessus, des sous-limites spécifiques

à certains risques (par ex. tempêtes, tremblements de terre, inondations) peuvent s'appliquer.

RESPONSABILITÉ CIVILE

Risques couverts

Des programmes de couverture responsabilité civile exploitation et produits, pour les dommages matériels ou corporels pouvant être causés à des tiers, sont souscrits au niveau des branches ou de certaines activités.

Niveaux de plafonnement

En matière de responsabilité civile, la sévérité maximum des expositions étant difficile à apprécier, les niveaux assurés par les branches et leurs implantations sont liés à la disponibilité des couvertures et à un coût économique acceptable. Hors USA, les montants de garantie souscrits dans le Groupe vont généralement de 5 à 10 M€, auxquels s'ajoute un complément de 20 M€ en excédent de 10 M€, pour les activités médias.

Aux États-Unis, la limite la plus élevée est de 100 M\$. Par ailleurs, pour les différents plafonds décrits ci-dessus, des sous-limites spécifiques à certains risques peuvent s'appliquer.

MONTANT DES PRIMES

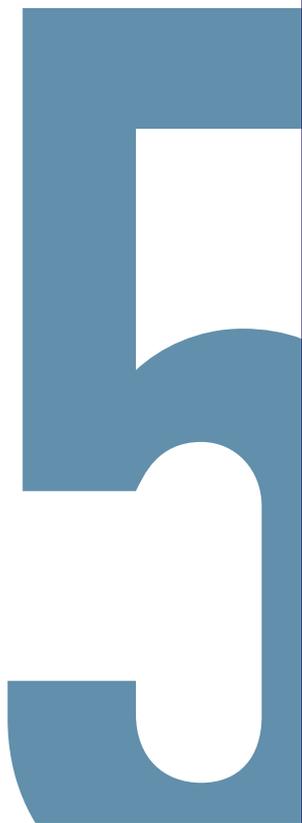
En 2004, le budget global des principales assurances souscrites par le Groupe est estimé à 12,4 M€ (hors assurances collectives) se répartissant comme suit :

- Dommages et Pertes d'exploitation : 6,2 M€ ;
- Responsabilité Civile : 2,6 M€ ;
- autres (essentiellement automobile, transports, expositions et assurances de personnes) : 3,6 M€.

4_4_5 Autres risques particuliers, notamment sociaux

Le comportement quotidien du Groupe en matière de gestion sociale est empreint d'une vigilance stricte et d'une intégrité sans faille. Respectueux des salariés et des législations, le Groupe entretient en permanence une démarche volontariste d'optimisation des normes de santé et de sécurité au travail.

Le Groupe n'est pas exposé aux risques sociaux mais est néanmoins toujours à l'écoute de toute nouvelle situation qui pourrait être source de risques (voir le paragraphe 4_2. "Informations sociales et environnementales").

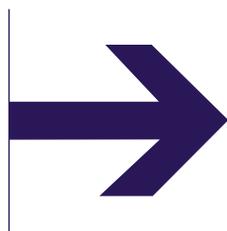


Partie 5

Patrimoine

Situation financière
Résultats

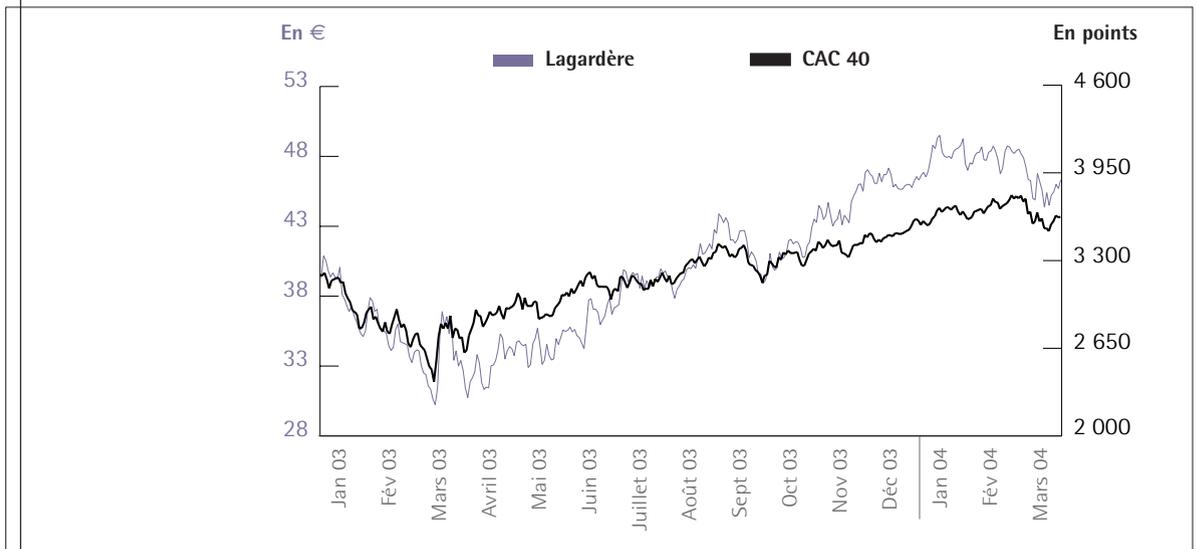
5_1	Évolution du cours de bourse	80
5_1_1	Derniers cours depuis le début de l'année 2003	80
5_1_2	Derniers cours depuis le début de l'année 2002	80
5_2	Synthèse des données financières par action	81
5_3	Création de valeur pour l'actionnaire	81
5_3_1	Mesure externe de la création de valeur	81
5_3_2	Mesure interne de la création de valeur actionnariale	81
5_4	Transition aux normes IFRS	83
5_5	Commentaires sur les comptes consolidés de Lagardère SCA : analyse des résultats et du financement	85
5_5_1	Présentation générale	85
5_5_2	Lagardère Media	85
5_5_3	EADS	88
5_5_4	Synthèse des résultats	91
5_5_5	Financement	92
5_6	Comptes consolidés de Lagardère SCA au 31 décembre 2003	96
5_7	Commentaires sur les comptes sociaux de Lagardère SCA au 31 décembre 2003	151
5_7_1	Compte de résultat	151
5_7_2	Bilan et financement	152
5_8	Comptes sociaux de Lagardère SCA au 31 décembre 2003	154
5_9	Honoraires des Commissaires aux Comptes	171
5_10	Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées Exercice clos le 31 décembre 2003	172



5

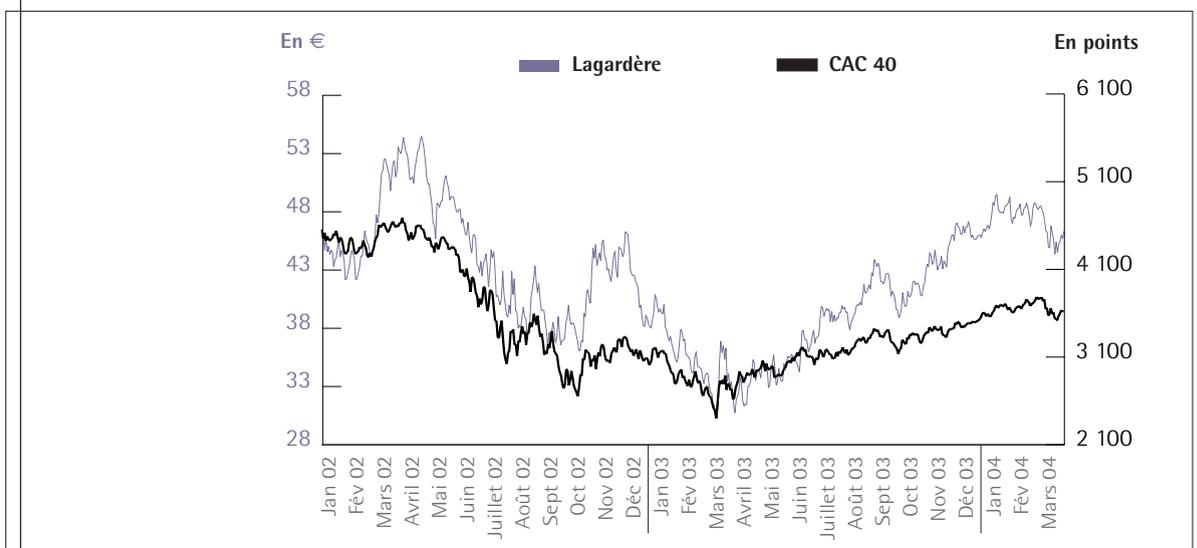
5_1 Évolution du cours de bourse

5_1_1 Derniers cours depuis le début de l'année 2003



Source : GL Multimédia

5_1_2 Derniers cours depuis le début de l'année 2002



Source : GL Multimédia

5_2 Synthèse des données financières par action

→ en €	1999		2000		2001		2002		2003	
	non dilué	dilué ⁽¹⁾	non dilué	dilué ⁽¹⁾						
<i>Résultat net consolidé part du Groupe par action</i>	2,00	1,91	4,51	4,30	4,59	4,41	(2,16)	(2,16)	2,47	2,42
<i>Actif net par action</i>	19,27	18,37	28,80	27,46	30,63	29,08	27,32	27,31	28,75	28,86
<i>MBA par action</i>	5,15	4,91	5,40	5,15	4,26	4,04	4,41	4,34	6,02	5,88
<i>Cours de l'action au 31.12</i>	54,00		61,80		47,00		38,71		45,77	
<i>Dividende</i>	0,78		0,78		0,82		0,82		0,90 ⁽²⁾	

(1) Dilution tenant compte des actions à créer sur BSA, sur options de souscription et sur conversion d'obligations.

(2) Dilution tenant compte des actions à créer sur options de souscription.

(3) Dividende qui sera soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 11 mai 2004.

5_3 Création de valeur pour l'actionnaire

5_3_1 Mesure externe de la création de valeur

Du 1^{er} janvier au 31 décembre 2003, le rendement du placement financier réalisé par l'acheteur d'une action Lagardère s'est élevé à 20,4 %.

Ce rendement, qui tient compte du gain en capital et du dividende perçu, est la mesure externe la plus simple de la valeur créée pour l'actionnaire.

5_3_2 Mesure interne de la création de valeur actionnariale

La valeur économique créée par l'entreprise peut aussi se mesurer par comparaison entre le résultat des activités hors produits et frais financiers et après impôt sur les sociétés théorique (EBIT – Earnings Before Interest and Taxes après impôt théorique) et le coût des capitaux employés.

- L'EBIT représente la somme du résultat d'exploitation, des éléments du résultat financier non représentatifs des intérêts et charges assimilés et des produits de placement et du résultat exceptionnel, diminué du montant de l'impôt théorique et augmentée du résultat des sociétés mises en équivalence. Ce calcul ne prend pas en compte les dépréciations d'immobilisations incorporelles.

Est également exclue l'incidence des opérations relatives à la cession de Club-Internet et à l'évaluation des titres T-Online reçus en échange. Sur l'exercice 2000, le Groupe a enregistré une plus-value de cession avant impôt de 820 M€. Sur les exercices 2002 et 2001, des provisions pour dépréciation des titres T-Online ont été dotées pour des montants respectifs de 278 M€ et 157 M€. En 2003, ces provisions ont été reprises à hauteur de 121 M€.

- Les capitaux employés représentent les actifs immobilisés hors primes TSDI et hors amortissements et provisions sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles auxquels s'ajoute le besoin en fonds de roulement. Il est fait la moyenne entre les soldes du bilan d'ouverture et de clôture de l'exercice.
- Le taux utilisé pour mesurer le coût du capital correspond à la moyenne pondérée du coût du capital actions –soit le taux d'actualisation qui égalise les excédents de trésorerie futurs au cours d'équilibre du titre Lagardère de 45,77 € le 31 décembre 2003– et du coût de la dette à la même date.

Pour 2003, les calculs sont les suivants :

 Calcul des capitaux employés moyens (en M€)	2002 pro forma	2003
<i>Actif immobilisé net + BFR</i>	6 302	5 721
<i>Amort. titres de publication, fonds éditoriaux et commerciaux</i>	118	110
<i>Amortissements écarts acquisition</i>	494	676
<i>Primes TSDI</i>	<574>	<625>
Capitaux employés au 31.12 *	6 340	5 882
Capitaux employés moyens	6 111	

* Les capitaux employés au 31 décembre 2002 sont calculés à partir du bilan retraité pro forma, hors pôle Automobile.

 Calcul de l'EBIT après I.S. normé (en M€)	2003
<i>Résultat d'exploitation</i>	671
<i>Contribution des sociétés mises en équivalence (1)</i>	85
<i>Résultat exceptionnel</i>	(26)
<i>Résultat financier hors intérêts et produits des placements (2)</i>	2
I.S. normé (35,43 %)	(229)
EBIT après I.S. normé	503

(1) Hors dépréciation des immobilisations incorporelles.

(2) Hors reprise de provision sur titres T-Online de 121 M€.

 Création de valeur actionnaire (en M€)	2003
<i>Capitaux employés moyens</i>	6 111
<i>Taux de rémunération du capital (taux annuel)</i>	8,27 %
Coût du capital	505
<i>EBIT après I.S. normé</i>	503
Création de valeur après I.S. normé	<2>

5_4 Transition aux normes IFRS

En application du règlement n°1606/2002 adopté par l'Union Européenne en juin 2002, Lagardère en tant que société cotée sur un marché européen établira, pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2005, ses comptes consolidés selon les normes comptables internationales IFRS ("International Financial Reporting Standards"). Ces normes, établies par l'IASB ("International Accounting Standards Board"), se substitueront aux normes françaises actuellement appliquées par le Groupe.

Par ailleurs, des comptes comparatifs 2004 retraités aux mêmes normes IFRS devront être présentés lors de la publication des comptes 2005. Afin de publier cette information comparative, Lagardère devra préparer un bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2004, point de départ pour appliquer les normes IFRS et date à laquelle les impacts liés à la transition seront enregistrés, principalement en capitaux propres.

Dans ce contexte, le groupe Lagardère a mis en place un projet de conversion aux normes IFRS au cours de l'année 2003, avec pour objectif d'identifier les principales différences de principes comptables et de préparer le bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2004 selon les normes applicables en 2005. Cette analyse ne sera complète qu'après la publication par l'IASB des dernières normes attendues (prévue à fin de premier trimestre 2004) et leur approbation par l'Union Européenne.

Ce projet porte sur l'ensemble du périmètre de consolidation, étant toutefois précisé que le groupe EADS procède de son côté à ses propres travaux d'adaptation.

Description du projet et état d'avancement

Afin d'assurer l'homogénéité des politiques comptables et de leur mise en œuvre au sein du Groupe, le projet de conversion IFRS est mené par une équipe centrale, constituée autour de la Direction Comptable du Groupe, qui anime l'ensemble du projet et coordonne les travaux délégués dans les branches opérationnelles.

La première phase du projet, dite "diagnostic", visait à identifier les principaux écarts entre les nouvelles normes et la pratique actuelle. Cette phase, réalisée avec l'appui des Commissaires aux Comptes du Groupe, a démarré en avril 2003 et a été finalisée en septembre 2003. Elle est suivie d'une phase de mise en œuvre qui s'articule autour de trois chantiers principaux :

- définition des nouveaux formats des états financiers et préparation d'un dossier d'analyse destiné à préparer l'adaptation des processus et systèmes d'information. L'introduction des normes IFRS nécessite, sur certains aspects, une refonte du plan de comptes et par voie de conséquence une modification du paramétrage des systèmes informatiques de traitement des données destinées à la consolidation. Ce chantier, initié en 2003, nécessite d'être poursuivi en 2004 et ne pourra être finalisé que lorsque toutes les normes applicables en 2005 seront précisément connues ;
- recensement dans l'ensemble du Groupe des régimes sociaux en vigueur pour mise en évidence des avantages postérieurs à l'emploi relevant des régimes à prestations définies ainsi que des régimes de rémunérations différées. Ces régimes nécessitent une évaluation particulière dans le cadre de la norme IFRS 19 ("Avantages au personnel"). La phase de recensement a été finalisée en 2003 et débouchera en 2004 sur une qualification définitive des régimes au regard de la norme IFRS 19 puis à l'évaluation actuarielle des engagements correspondants ;

- étude sur la mise en application future de la norme IFRS 39 portant sur la présentation et la comptabilisation des instruments financiers. Bien que la norme n'ait pas été adoptée à ce stade par l'Union Européenne, le Groupe a procédé à une première identification des instruments concernés et a mis en œuvre le développement de modèles de simulation destinés à leur évaluation.

Incidence des divergences identifiées

Certaines normes et interprétations importantes, qui seront en vigueur en 2005, n'étaient pas encore publiées au 31 décembre 2003 dans leur version définitive par l'IASB. Il s'agit notamment des normes relatives aux paiements sur base d'actions (ED 2), aux regroupements d'entreprises (ED 3), aux actifs détenus en vue de leur cession ultérieure (ED 4) ou à la macro couverture (IFRS 39 – complément), ainsi que des versions révisées des normes relatives aux dépréciations d'actifs (IFRS 36) et aux actifs incorporels (IFRS 38). De plus, les normes précitées ainsi que d'autres déjà publiées par l'IASB ne sont pas encore approuvées par l'Union Européenne comme les normes relatives aux instruments financiers (IFRS 32 et 39), à la première adoption des IFRS (IFRS 1) et toutes les normes révisées dans le cadre du projet "améliorations".

En conséquence et compte tenu des révisions attendues de certaines de ces normes, le groupe Lagardère estime ne pas être en mesure de dresser un inventaire exhaustif des divergences liées au passage aux normes IFRS et donc d'en estimer pleinement l'incidence.

Toutefois et à ce stade du projet, les principales divergences suivantes, qui nécessiteront un retraitement des comptes par rapport à ceux établis selon les normes actuelles, ont été mises en évidence :

- requalification des opérations de titrisation de créances commerciales qui se traduira dans le bilan par la réintégration des actifs cédés et l'annulation des dépôts de garantie versés, en contrepartie de l'enregistrement d'une dette financière. Au 31 décembre 2003, la dette financière correspondante s'établit à 229 M€ ;
- contrairement aux dispositions du règlement CRC 99-02 sur les comptes consolidés, la norme IFRS 12 requiert de comptabiliser des impôts différés passifs pour tous les actifs incorporels reconnus lors des regroupements d'entreprises y compris ceux généralement non amortis et non cessibles séparément de l'entreprise acquise.
Il en est de même pour les écarts entre la valeur fiscale et la valeur dans les comptes consolidés des participations mises en équivalence. En conséquence de ces nouvelles règles, le Groupe sera amené à enregistrer de nouveaux impôts différés passifs pour un montant, provisoirement estimé, de l'ordre de 270 M€ ;
- enfin et comme explicité précédemment, le Groupe procède actuellement à une redéfinition du format des états financiers ainsi qu'à l'étude des conséquences qui découleront de la mise en place des normes IFRS 19 (avantages au personnel) et IFRS 39 (instruments financiers).

La mise en place de la norme IFRS 39 aura des impacts notamment liés à :

- la valorisation des titres non consolidés et des valeurs mobilières de placement disponibles à la vente dont la juste valeur devra être appréciée au regard des dispositions inscrites dans la norme ;
- la comptabilisation dans le bilan de tous les instruments financiers dérivés (swaps de taux et devises, achats et ventes à terme de devises, dérivés incorporés dans certaines dettes telles que l'emprunt obligataire échangeable en actions T-Online) ;
- la présentation des TSDI.

5_5 Commentaires sur les comptes consolidés de Lagardère SCA au 31 décembre 2003

5_5_1 Présentation générale

Les comptes consolidés ont été établis conformément aux dispositions de la réglementation comptable en vigueur en France.

Les données chiffrées sont exprimées en millions d'euros.

Les comptes de résultats simplifiés au 31 décembre se résument comme suit :

	1999	2000 publié	2000 pro forma	2001	2002 publié	2002 pro forma	2003	
→ Chiffre d'affaires	12 285	12 192	11 875	13 295	13 216	12 434	12 454	(annexe 1)
Résultat d'exploitation	520	572	474	514	440	432	671	(annexe 2)
Résultat financier	(23)	(110)	(95)	(15)	(331)	(368)	42	
Résultat courant	497	462	379	499	109	64	713	
Résultat exceptionnel	16	651	653	353	(371)	(98)	(79)	
Autres éléments	(168)	(498)	(472)	(225)	(25)	(24)	(276)	
Résultat net consolidé total	345	615	560	627	(287)	(58)	358	
Résultat net consolidé - part du Groupe	241	581	528	616	(291)	(62)	334	(annexe 3)

Le compte de résultat rappelé au titre de l'exercice 2000 a été complété par la présentation d'un compte de résultat retraité sur une base pro forma dans laquelle le premier semestre d'activité du groupe EADS à périmètre courant (non retraité en particulier des modifications intervenues dans le périmètre Airbus) est intégré proportionnellement à 15,14 %, en substitution de celui d'Aérospatiale Matra, consolidé dans les comptes publiés par intégration proportionnelle à 33 %.

À effet du 1^{er} 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 (cf. chapitre A de l'annexe consolidée - Faits marquants). Les analyses qui suivent sont présentées par pôle d'activité.

5_5_2 Lagardère Media

Le pôle Lagardère Media comprend les activités Livre, Presse, Distribution Services et Lagardère Active.

Les variations de périmètre les plus significatives, intervenues en 2003, sont les suivantes :

Branche Livre

- Déconsolidation, suite à sa cession, de la filiale canadienne Centre Éducatif et Culturel consolidée par mise en équivalence en 2002.

Branche Presse

- Intégration globale en 2003 sur une année pleine de la filiale britannique Hachette Filipacchi UK, société nouvelle constituée en 2002 à la suite du rachat du groupe de presse magazine Attic Futura et consolidée avec effet au 1^{er} septembre 2002. Cette opération avait conduit à la dissolution de la société commune co-détenue à 50 % avec le groupe

EMAP en Grande-Bretagne, à la reprise par Hachette Filipacchi UK de la totalité des magazines Elle, Elle Decor et Elle Girl, puis au rachat du magazine Red.

- Acquisition et intégration globale à effet du 1^{er} janvier 2003 de la filiale espagnole Multiediciones Universales.
- Intégration proportionnelle à 49 % et à effet du 1^{er} janvier 2003 de la nouvelle société Hachette Marie Claire Italia, co-détenue avec le groupe Marie-Claire.
- Déconsolidation, suite à sa cession, de la filiale Hachette Digital Presse à effet du 1^{er} janvier 2003.

Branche Distribution Services

- Consolidation en intégration proportionnelle à 51 % à effet du 1^{er} juin 2003 de la Société de Distribution Aéroportuaire (SDA), créée en association avec Aéroport de Paris pour l'exploitation de concessions aéroportuaires.
- Intégration proportionnelle à 50 % au lieu d'une intégration globale du réseau de points de ventes en République tchèque suite à une prise de participation de 50 % par le groupe finlandais Rautakirja.

Branche Lagardere Active

- Intégration de nouvelles sociétés de production et de distribution : Les Productions 22 (prise en compte sur douze mois contre quatre mois en 2002), B3Com, M5.
- Déconsolidation, suite à leur cession, des activités MCM Africa, Legion Taiwan et Legion Danemark.

L'évolution des principaux indicateurs se présente comme suit :

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

* Hors dépréciation exceptionnelle des immobilisations incorporelles.

→ Financement	2001	2002	2003
Marge brute d'autofinancement	269	357	428
Variation du besoin en fonds de roulement	27	37	135
Flux générés par l'activité	296	394	563
Investissements			
- incorporels et corporels	(268)	(228)	(206)
- financiers ⁽¹⁾	(453)	(1 415)	(55)
Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé	117	26	89
Flux nets d'investissements	(604)	(1 617)	(172)
Fonds dégagés (consommés) par les opérations	(308)	(1 223)	391

→	2001	2002	2003
Fonds opérationnels employés ⁽²⁾	3 738	5 002	4 524

⁽¹⁾ Y compris le versement de 1 180 M€ intervenu en décembre 2002 dans le cadre de l'opération Editis (ex-VUP).

⁽²⁾ Somme des actifs immobilisés et du besoin en fonds de roulement.

COMPTES DE RÉSULTAT

Dans un environnement 2003 marqué par une appréciation significative de l'euro (de l'ordre de 17 % par rapport au dollar, 9 % par rapport à la livre et près de 11 % par rapport au yen), le chiffre d'affaires de Lagardère Media s'inscrit en léger repli (- 1,9 %). Hors incidences liées aux variations de périmètre et de change, la progression ressort à + 2,1 %.

La division Livre enregistre la meilleure performance avec une croissance de ses ventes supérieure à celle du marché. L'activité Presse Magazine renoue avec la croissance en dépit d'un environnement publicitaire difficile -en particulier depuis le déclenchement de la guerre en Irak. Hachette Distribution Services maintient sa position malgré un trafic aérien qui reste en repli par rapport à l'année précédente, et l'érosion des ventes de musique dans le réseau Virgin. Enfin, les activités Radio et Télévision bénéficient d'une croissance soutenue, alors que les activités nouveaux médias (Lagardère Active Broadband) enregistrent une baisse significative- en particulier en Allemagne.

Le résultat d'exploitation s'établit à 427 M€, enregistrant par rapport à 2002 une progression de 10,9 %, à périmètre et change courants, qui s'analyse comme suit :

- le résultat d'exploitation de Hachette Livre a progressé de 15,9 M€, porté par le développement équilibré de l'ensemble des activités d'édition et de distribution françaises et par les excellentes performances des fascicules en Europe ;
- malgré un effet très défavorable de l'évolution des cours de change, Hachette Filipacchi Médias présente un résultat d'exploitation en hausse de 9,6 M€. Les magazines français et la presse quotidienne régionale en France sont les principaux contributeurs à cette progression ;
- le résultat d'exploitation de la branche Hachette Distribution Services augmente de 3,7 M€, grâce aux performances de la Belgique, de l'Espagne et de la Hongrie ;
- le résultat d'exploitation de la branche Lagardère Active affiche une progression de 12,8 M€ qui intègre une forte amélioration des résultats de l'activité de Distribution à laquelle vient s'ajouter la contribution des activités Radio et Audiovisuel.

Le résultat financier est positif de 55 M€ en progression de 418 M€ par rapport à 2002.

Il comprend en 2003 une reprise de provision pour dépréciation des titres T-Online pour un montant de 121 M€ alors que l'exercice 2002 comportait une dotation aux provisions de 278 M€ sur ces mêmes titres destinée à ajuster leur valeur au cours unitaire coté de 5,76 € au 31 décembre 2002. Au 31 décembre 2003 et compte tenu de la reprise de provision comptabilisée, les titres T-Online sont inscrits dans les comptes pour une valeur unitaire de 7,50 €. Cette valeur repose sur une évaluation faite à partir du cours moyen coté en décembre 2003, soit 10,29 €, auquel ont été appliquées :

- d'une part, une correction de valeur appréciée par rapport aux comparables boursiers opérant dans le même secteur d'activité en Europe et ce, compte tenu de la forte volatilité constatée historiquement sur le titre ;
- d'autre part, une décote liée à la faible liquidité de la participation détenue par le Groupe, compte tenu du flottant existant sur le marché.

Au 31 décembre 2003, le titre T-Online cotait en clôture 10,30 €.

Hors impact des mouvements enregistrés sur la provision pour dépréciation des titres T-Online, les résultats financiers du pôle Media sont négatifs de 66 M€ en 2003 et de 85 M€ en 2002, soit une progression de 19 M€ qui reflète l'amélioration de la trésorerie des branches ainsi que la réduction des charges financières induites par la baisse des taux d'intérêt.

Le résultat exceptionnel (hors dépréciations exceptionnelles des immobilisations incorporelles) est négatif de 28 M€ (53 M€ en 2002). Comme en 2002, il intègre principalement des coûts de restructuration engagés dans le cadre du plan d'amélioration de la croissance et de la profitabilité du Groupe.

Le résultat des sociétés mises en équivalence (hors incidence des dépréciations exceptionnelles) s'élève à 47 M€ en très forte progression par rapport au résultat de l'exercice 2002. Il est la conséquence du retour aux bénéfices du groupe Amaury (après la contre performance liée à la cession en 2002 du Futuroscope), de la croissance de CanalSatellite et de l'amélioration des résultats de multiThématiques.

FINANCEMENT

La marge brute d'autofinancement s'élève à 428 M€ en progression de 71 M€ par rapport à 2002.

Cette évolution provient de Hachette Livre, de Hachette Filipacchi Médias ainsi que de Lagardere Active qui bénéficie cette année du double effet de la forte amélioration de ses résultats et du versement par CanalSatellite d'un dividende de 13 M€.

Le besoin en fonds de roulement est en baisse de 135 M€, chacune des branches présentant une amélioration de ce poste, à laquelle s'ajoute l'incidence de la titrisation en 2003 des créances de la régie Eurosud pour un montant net de 15 M€.

Les investissements corporels et incorporels de l'exercice 2003 se sont élevés à 206 M€, en léger retrait par rapport aux exercices précédents, du fait notamment du ralentissement dans le développement du réseau Virgin. Après un exercice 2002 marqué par le versement d'une avance financière de 1 180 M€ destinée à l'acquisition du pôle Edition de Vivendi Universal, les investissements financiers ont été réduits en 2003 à 55 M€, principalement réalisés dans les branches Presse et Lagardere Active Broadcast

Les Fonds Opérationnels Employés s'établissent à 4 524 M€ au 31 décembre 2003, en diminution de 478 M€ par rapport à l'exercice précédent, conséquence de la baisse des principales devises étrangères, de la dépréciation constatée au cours de l'exercice de certains actifs immobilisés et de l'amélioration du besoin en fonds de roulement.

5_5_3 EADS

Par suite d'une augmentation de capital réservée aux salariés et réalisée en décembre 2003, la participation du Groupe s'établit à 15,04 %. Le compte de résultat d'EADS est intégré dans les comptes du groupe Lagardère au pourcentage de 15,07 % qui prévalait au 31 décembre 2002 et le bilan du 31 décembre 2003 est intégré au nouveau pourcentage de 15,04 %.

À périmètre courant, les principaux indicateurs, exprimés en quote-part attribuable au groupe Lagardère, se présentent comme suit :

→ Comptes de résultat	2001	2002	2003
Chiffre d'affaires	4 486	4 339	4 510
Résultat d'exploitation	104	63	232
Résultat financier	(11)	(29)	(20)
Résultat courant	93	34	212
Résultat exceptionnel *	463	(8)	(49)
Résultat des sociétés mises en équivalence	18	20	38
Résultat des activités avant impôt	574	46	201
Impôt	(66)	(20)	(72)
Provisions et amortissement des immobilisations incorporelles	(45)	(59)	(45)
Intérêts minoritaires	7	4	(13)
Résultat net - part du Groupe	470	(29)	71

* Hors dépréciation exceptionnelle des écarts d'acquisition.

→ Financement	2001	2002	2003
Marge brute d'autofinancement	347	261	372
Variation du besoin en fonds de roulement	65	145	344
Flux générés par l'activité	412	406	716
Investissements			
- incorporels et corporels	(332)	(349)	(445)
- financiers	(169)	(284)	(190)
Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé	214	185	81
Augmentation des valeurs mobilières de placement	(59)	(63)	46
Flux nets d'investissements	(346)	(511)	(508)
Fonds dégagés (consommés) par les opérations	66	(105)	208

En application de méthodes identiques à celles appliquées sur les exercices précédents, des retraitements ont été opérés afin de mettre les comptes consolidés d'EADS en conformité avec les normes comptables françaises appliquées par le groupe Lagardère. Les transactions libellées en devises ont été traduites dans les comptes de Lagardère par application des taux de change auxquels les flux correspondants ont été couverts. Corrélativement, les provisions financières constituées par le groupe EADS pour valorisation en valeur de marché de certains instruments de couverture de change ont été neutralisées. Enfin, les effets des ajustements liés au mode de comptabilisation par EADS des apports reçus de Aerospatiale Matra et Dasa ont été également neutralisés, le groupe Lagardère conservant dans ses comptes consolidés les valeurs comptables historiques de ces entités.

Le rapprochement entre les comptes tels qu'établis par le groupe EADS et leur contribution dans la consolidation du groupe Lagardère se présente comme suit :

→	Comptes EADS à 15,07 %	Retraitements	Contribution chez Lagardère
Chiffre d'affaires	4 540	(30)	4 510
Résultat d'exploitation	234	(2)	232
Résultat financier	(28)	8	(20)
Résultat courant	206	6	212
Résultat exceptionnel	(50)	1	(49)
Résultat des sociétés mises en équivalence	34	4	38
Résultat des activités avant impôt	190	11	201

COMMENTAIRES SUR L'ACTIVITÉ

La contribution en chiffre d'affaires d'EADS s'établit à 4 510 M€, en progression de 4 % par rapport aux comptes du 31 décembre 2002 qui affichaient un chiffre de 4 339 M€.

Cette croissance est notamment liée à l'activité sur l'A400M pour la branche Avions Militaires de Transport, à la montée en puissance des programmes de défense comme l'Eurofighter et les missiles Aster et Storm Shadow, ainsi qu'à l'impact de la consolidation à 100 % d'Astrium, suite au rachat de la participation de 25 % détenue par Bae Systems.

Dans un contexte de crise persistante du transport aérien, Airbus maintient son niveau d'activité par rapport à 2002 avec la livraison de 305 appareils (303 livraisons en 2002).

Le carnet de commandes global est en nette progression par rapport à décembre 2002, principalement grâce à la croissance internationale dynamique du secteur de la défense et à la capacité d'Airbus d'obtenir d'importants contrats en dépit des conditions difficiles du marché de l'aviation civile. Il couvre plus de cinq années d'activité. Parmi les principaux succès commerciaux figurent la signature d'un contrat pour 180 appareils A400M d'un montant de 19,7 milliards d'euros, ainsi que les commandes d'Airbus passées par JetBlue Airways et Emirates Airlines pour respectivement 65 et 41 appareils (dont 21 A380).

Dans la branche Espace, un contrat de service de télécommunication, qui comporte la fourniture de satellites Skynet 5, a été signé avec le Ministère de la Défense britannique pour un montant de 2,5 milliards GBP. A également été conclu un accord de 3 milliards d'euros portant sur un engagement de commandes de 30 lanceurs Ariane. La branche profite par ailleurs du lancement du programme Galileo, ainsi que des signatures de contrats portant sur la construction de 4 satellites pour le CNES et Arabsat.

La branche Aéronautique a enregistré une commande du Ministère de la Défense autrichien de 18 avions Eurofighter.

Le résultat d'exploitation s'établit, pour l'année 2003, à 232 M€ contre 63 M€ en 2002 dans un environnement commercial difficile pour le spatial et l'aéronautique civil.

Airbus conserve un résultat d'exploitation stable, malgré l'augmentation sensible des frais de recherche (essentiellement liés à l'A380), grâce notamment à un effet mix favorable sur les ventes d'appareils et à des économies ciblées dans le cadre du plan de réduction des coûts. L'Espace est en recul par rapport à 2002 et affiche une contribution qui reste négative en raison de l'environnement défavorable du marché des satellites commerciaux. L'ensemble des autres activités du groupe s'inscrit en progression par rapport à 2002, notamment l'activité des Avions Militaires de Transport (qui supportait la charge liée à l'insolvabilité de Fairchild Dornier en 2002) grâce à l'A400M et la branche Aéronautique grâce aux bonnes performances d'Eurocopter.

À fin 2003, le résultat financier s'établit en perte à - 20 M€, en légère amélioration par rapport à 2002.

Le résultat exceptionnel est composé essentiellement de coûts de restructuration engagés dans le cadre du programme de réduction des dépenses dans la branche Espace. À fin 2002, le résultat exceptionnel comprenait notamment la plus-value réalisée par Airbus sur la cession de la participation détenue dans Aircelle.

Le résultat des sociétés mises en équivalence représente pour sa quasi-totalité la contribution de Dassault Aviation.

Les flux générés par l'activité marquent une forte progression grâce en partie à la variation de besoin en fonds de roulement qui bénéficie notamment de l'amélioration des avances reçues essentiellement par l'Espace et la Défense.

Les flux d'investissements sont stables par rapport à 2002. Au total, les fonds dégagés par les opérations s'élèvent à 208 M€ pour l'année 2003 contre un déficit de 105 M€ en 2002.

5_5_4 Synthèse des résultats

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

	2001	2002 Publié	2002 Pro forma	2003
<i>Activités</i>	753	(199)	30	702
<i>Hors Pôles</i>	204	(9)	(9)	62
Résultat avant minoritaires, survaleurs et impôt	957	(208)	21	764
<i>Impôt</i>	(168)	143	143	(193)
<i>Provisions et amortissement des immobilisations incorporelles</i>	(162)	(222)	(222)	(213)
Résultat net total	627	(287)	(58)	358
<i>Intérêts minoritaires</i>	(11)	(4)	(4)	(24)
Résultat net – part du Groupe	616	(291)	(62)	334

- Le Hors Pôles comprend les entités non spécifiquement rattachables aux pôles opérationnels présentés ci-dessus. En particulier et à compter du 1^{er} janvier 2003, lui est rattachée l'activité du département Pièces détachées de Matra Automobile dont les revenus, qui s'élèvent en 2003 à 92 M€, sont inscrits en autres produits d'exploitation.

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

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 la Banque Arjil et par l'activité Pièces détachées de Matra Automobile. La progression enregistrée en 2003 s'explique principalement par l'intégration de cette dernière activité ainsi que par l'amélioration des résultats de la Banque.

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'Editis. 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.

- 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, dégagée 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€).

5_5_5 Financement

5_5_5_1 Tableau de financement

Au 31 décembre 2003, les flux générés par l'activité du Groupe s'élèvent 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 comprend une augmentation des dettes financières à hauteur de 52 M€ compensée par 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.

5_5_5_2 Trésorerie nette de l'endettement financier

Au 31 décembre 2003, le Groupe présente un endettement net bancaire de 882 M€, à comparer à un endettement net de 1 394 M€ au 31 décembre 2002 qui se calculent comme suit :

	31.12.2001	31.12.2002	31.12.2003
<i>Dettes financières</i>	(2 778)	(3 832)	(3 529)
<i>Dettes subordonnées (hors TSDI 1992)</i>	(7)	(5)	(3)
<i>VMP et disponibilités</i>	3 004	2 443	2 650
Trésorerie (endettement) net bancaire	219	(1 394)	(882)

En 2003, la réduction de l'endettement net s'établit à 512 M€ grâce au niveau élevé des fonds dégagés par les opérations de l'exercice (714 M€), à la revalorisation du portefeuille d'actions T-Online (121 M€), ces éléments étant compensés notamment par la déconsolidation de la trésorerie de Matra Automobile (302 M€) et les dividendes versés (130 M€). Par ailleurs, le calcul de l'endettement net se trouve réduit, à hauteur de 170 M€, par la compensation réalisée en 2003 par le groupe EADS entre des dépôts de garantie versés sur contrats de locations financières d'avions (antérieurement inscrits au bilan parmi les immobilisations financières) et les dettes financières correspondant aux mêmes opérations de location financement.

Les TSDI mis en place en 1992, contrairement aux TSDI émis en 1988 qui sont enregistrés en autres fonds propres, sont inscrits comptablement en dettes subordonnées. La trésorerie comptable évolue donc de la façon suivante :

	31.12.2001	31.12.2002	31.12.2003
<i>Trésorerie (endettement) net bancaire</i>	219	(1 394)	(882)
<i>TSDI 1992 net de prime et intérêts capitalisés</i>	(106)	(91)	(76)
Trésorerie (endettement) comptable	113	(1 485)	(958)

Globalement, les deux TSDI ont des caractéristiques financières très proches et leurs en-cours bilantiels sont les suivants :

	31.12.2001	31.12.2002	31.12.2003
<i>TSDI 1988</i>	(416)	(416)	(416)
<i>Prime et intérêt capitalisés</i>	347	379	414
Net	(69)	(37)	(2)
<i>TSDI 1992</i>	(287)	(287)	(287)
<i>Prime et intérêt capitalisés</i>	181	196	211
Net	(106)	(91)	(76)

Annexe 1

→ Détail du chiffre d'affaires par activité (en M€)	1999	2000 Publié	2000 Pro forma	2001	2002	2003
<i>Livre</i>	822	830	830	846	950	959
<i>Presse</i>	2 270	2 439	2 439	2 336	2 113	2 072
<i>Distribution Services</i>	2 959	3 294	3 294	3 853	4 464	4 333
<i>Lagardere Active</i>	822	640	640	633	568	580
Lagardère Media	6 873	7 203	7 203	7 668	8 095	7 944
<i>EADS</i>	4 257	3 806	3 489	4 486	4 339	4 510
<i>Automobile</i>	1 143	1 183	1 183	1 141	782	-
<i>Hors Branches</i>	12	-	-	-	-	-
Chiffre d'affaires consolidé	12 285	12 192	11 875	13 295	13 216	12 454

Annexe 2

→ Détail du résultat d'exploitation par activité (en M€)	1999	2000 Publié	2000 Pro forma	2001	2002	2003
<i>Livre</i>	52	58	58	65	91	107
<i>Presse</i>	186	213	213	203	192	201
<i>Distribution Services</i>	48	61	61	81	88	92
<i>Lagardere Active</i>	(4)	(9)	(9)	4	14	27
Lagardère Media	282	323	323	353	385	427
<i>EADS</i>	158	166	68	104	63	232
<i>Automobile</i>	70	71	71	66	7	-
<i>Hors Branches</i>	10	12	12	(9)	(15)	12
Résultat d'exploitation	520	572	474	514	440	671

Annexe 3

→ Détail du résultat net par activité (en M€)	1999	2000 Publié	2000 Pro forma	2001	2002	2003
<i>Livre</i>	31	36	36	40	60	78
<i>Presse</i>	135	121	121	97	77	106
<i>Distribution Services</i>	39	42	42	68	57	63
<i>Lagardère Active</i>	35	475	475	(171)	(157)	87
Lagardère Media	240	674	674	34	37	334
<i>EADS</i>	60	17	(37)	508	26	129
<i>Automobile</i>	42	50	50	34	(245)	
Résultat des activités	342	741	687	576	(182)	463
<i>Hors Branches</i>	54	41	41	213	117	108
Résultat net avant minoritaires et dépréciation des immobilisations incorporelles	396	782	728	789	(65)	571
<i>Provisions et amortissements des immobilisations incorporelles</i>	(51)	(167)	(168)	(162)	(222)	(213)
Résultat consolidé total	345	615	560	627	(287)	358
<i>Part des minoritaires dans les résultats</i>	(104)	(34)	(32)	(11)	(4)	(24)
Résultat net - part du Groupe	241	581	528	616	(291)	334

5_6 Comptes consolidés de Lagardère SCA au 31 décembre 2003

Bilan consolidé au 31 décembre 2003

 Actif (en M€)		31.12.2003	31.12.2002 Pro forma*	31.12.2002 Publié	31.12.2001
<i>Immobilisations incorporelles</i>	(note 6)	1 762,6	1 925,4	1 926,4	1 977,7
<i>Immobilisations corporelles</i>	(note 7)	2 126,9	1 985,9	2 098,5	2 079,5
<i>Écarts d'acquisition</i>	(note 8)	1 736,2	1 873,1	1 876,8	1 969,0
<i>Immobilisations financières</i>					
– <i>Titres mis en équivalence</i>	(note 9)	1 502,9	1 484,8	1 484,8	1 518,9
– <i>Titres de participation</i>	(note 10)	149,1	252,5	252,5	245,4
– <i>Autres immobilisations financières</i>	(note 11)	2 168,2	2 290,4	2 291,9	1 070,7
Actif immobilisé	(note 28)	9 445,9	9 812,1	9 930,9	8 861,2
<i>Stocks et en-cours</i>	(note 12)	2 089,0	2 089,8	2 143,2	2 122,2
<i>Avances et acomptes versés</i>		290,8	221,7	221,8	196,5
<i>Créances clients et comptes rattachés</i>	(note 13)	1 726,2	1 643,2	1 691,3	2 068,4
<i>Autres créances</i>		1 530,9	1 471,5	1 522,4	1 580,7
<i>Valeurs mobilières de placement</i>	(note 15)	1 071,5	1 337,3	1 565,4	1 959,8
<i>Disponibilités</i>		1 578,2	798,6	877,2	1 043,6
Actif circulant		8 286,6	7 562,1	8 021,3	8 971,2
<i>Comptes de régularisation actif</i>	(note 17)	224,0	217,5	217,9	180,4
TOTAL ACTIF		17 956,5	17 591,7	18 170,1	18 012,8

* Les comptes 2002 retraités sur une base pro forma excluent la contribution du pôle Automobile, déconsolidé à effet du 1^{er} janvier 2003 (cf. chapitre A de l'annexe consolidée).

 Passif (en M€)	31.12.2003	31.12.2002 Pro forma*	31.12.2002 Publié	31.12.2001
<i>Capital social</i>	851,7	849,2	849,2	845,9
<i>Primes et réserves</i>	2 695,9	2 896,0	3 125,6	2 650,0
<i>Résultat de la période (part du Groupe)</i>	333,9	(61,5)	(291,1)	616,1
Capitaux propres - Part du Groupe (note 18)	3 881,5	3 683,7	3 683,7	4 112,0
<i>Intérêts des minoritaires</i> (note 19)	254,5	230,5	230,5	216,0
Capitaux propres de l'ensemble	4 136,0	3 914,2	3 914,2	4 328,0
<i>Titres subordonnés à durée indéterminée</i> (note 20)	415,8	415,8	415,8	415,8
Capitaux propres et autres fonds propres	4 551,8	4 330,0	4 330,0	4 743,8
<i>Dettes subordonnées et assorties de conditions particulières</i> (notes 21 et 22)	289,7	292,0	292,0	293,9
<i>Provisions pour risques et charges</i> (note 24)	2 201,0	2 157,6	2 361,3	2 369,5
<i>Dettes financières</i> (note 22)	3 529,3	3 817,1	3 831,9	2 777,6
<i>Avances et acomptes reçus sur commandes</i>	2 243,9	2 083,9	2 084,4	2 199,7
<i>Fournisseurs et comptes rattachés</i>	3 219,1	3 114,9	3 265,9	3 318,1
<i>Dettes fiscales et sociales</i>	715,9	631,2	703,0	865,0
<i>Autres dettes</i>	710,2	613,5	653,3	746,8
<i>Comptes de régularisation passif</i>	495,6	551,5	648,3	698,4
TOTAL PASSIF	17 956,5	17 591,7	18 170,1	18 012,8

Compte de résultat consolidé au 31 décembre 2003

 en M€	31.12.2003	31.12.2002 Pro forma*	31.12.2002 Publié	31.12.2001
Chiffre d'affaires (notes 1, 27 et 28)	12 454,4	12 434,1	13 216,5	13 295,6
Autres produits d'exploitation	614,3	586,9	593,3	608,9
Produits d'exploitation	13 068,7	13 021,0	13 809,8	13 904,5
Achats et variation de stocks	(7 097,4)	(7 282,7)	(7 810,4)	(7 496,4)
Charges externes et autres charges	(2 199,2)	(2 195,0)	(2 258,1)	(2 515,1)
Impôts et taxes	(56,6)	(59,7)	(74,3)	(97,8)
Charges de personnel	(2 521,8)	(2 514,3)	(2 656,9)	(2 624,5)
Dotations aux amortissements	(447,9)	(414,0)	(448,1)	(485,3)
Dotations nettes aux provisions	(74,5)	(123,0)	(122,4)	(171,5)
Charges d'exploitation	(12 397,4)	(12 588,7)	(13 370,2)	(13 390,6)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (note 27)	671,3	432,3	439,6	513,9
Résultat financier (note 2)	41,9	(368,0)	(331,5)	(14,9)
RÉSULTAT COURANT	713,2	64,3	108,1	499,0
Résultat exceptionnel (note 3)	(78,9)	(98,0)	(370,9)	353,0
Rémunérations prioritaires nettes (note 4)	(8,1)	(10,7)	(10,7)	(13,7)
Impôt sur les résultats (note 5)	(193,3)	143,0	143,0	(167,7)
Dotations aux amortissements des écarts d'acquisition des sociétés intégrées (note 8)	(123,6)	(123,9)	(124,4)	(120,6)
RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS INTÉGRÉES	309,3	(25,3)	(254,9)	550,0
Contribution des sociétés mises en équivalence (note 9)	49,1	(32,5)	(32,5)	77,1
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	358,4	(57,8)	(287,4)	627,1
Part des minoritaires (note 19)	(24,5)	(3,7)	(3,7)	(11,0)
RÉSULTAT NET - PART DU GROUPE	333,9	(61,5)	(291,1)	616,1
Résultat par action non dilué (note 26)	2,47	(0,46)	(2,16)	4,59
Résultat par action dilué (note 26)	2,42	(0,46)	(2,16)	4,41

* Les comptes 2002 retraités sur une base pro forma excluent la contribution du pôle Automobile, déconsolidé à effet du 1^{er} janvier 2003 (cf. chapitre A de l'annexe consolidée).

Tableau de financement consolidé au 31 décembre 2003

 en M€	31.12.2003	31.12.2002 Pro forma*	31.12.2002 Publié	31.12.2001	
Résultat net - Part du groupe	333,9	(61,5)	(291,1)	616,1	
<i>Intérêts minoritaires dans les résultats</i>	24,5	3,7	3,7	11,0	
<i>Résultat des sociétés mises en équivalence</i>	(49,1)	32,5	32,5	(77,1)	
<i>Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence</i>	24,5	9,4	9,4	7,8	
<i>Dotations aux amortissements et aux provisions</i>	684,4	538,4	740,3	535,8	
<i>Dotations (ou reprises) provisions sur immobilisations financières</i>	(130,9)	301,5	301,5	168,9	
<i>Variation des impôts différés (1)</i>	(20,1)	(177,3)	(177,3)	21,6	
<i>(Gain) perte sur cessions d'actifs net d'impôt</i>	(54,3)	(25,3)	(23,7)	(712,5)	
<i>Variation du besoin en fonds de roulement</i>	426,8	214,8	223,9	134,8	
Flux générés par l'activité (A)	1 239,7	836,2	819,2	706,4	
INVESTISSEMENTS					
- Incorporels et corporels	(652,5)	(578,8)	(611,0)	(627,5)	
- Financiers	(252,5)	(1 712,8)	(1 713,2)	(633,6)	
(B)	(905,0)	(2 291,6)	(2 324,2)	(1 261,1)	
CESSIONS OU DIMINUTIONS DE L'ACTIF IMMOBILISÉ					
<i>Prix de vente des immobilisations cédées net d'impôt</i>					
- Incorporelles et corporelles	15,4	45,5	46,3	84,3	
- Financières	216,8	145,3	145,3	210,3	
<i>Diminution des créances et des prêts</i>	79,9	55,4	56,1	69,5	
(C)	312,1	246,2	247,7	364,1	
<i>(Acquisition) cession de valeurs mobilières de placement</i>	(D)	67,5	(63,0)	(63,0)	247,0
Flux d'investissements (E) = (B)+(C)+(D)	(525,4)	(2 108,4)	(2 139,5)	(650,0)	
FONDS DÉGAGÉS PAR LES OPÉRATIONS (F) = (A)+(E)	714,3	(1 272,2)	(1 320,3)	56,4	
OPÉRATIONS SUR LES CAPITAUX PROPRES					
<i>Augmentation de capital de la société mère</i>	10,3	11,4	11,4	29,2	
<i>Variation des intérêts minoritaires sur mouvements en capital</i>	2,4	(19,1)	(19,1)	35,3	
<i>Acquisition d'actions d'autocontrôle</i>				(166,8)	
<i>Dividendes versés aux actionnaires de la société mère (2)</i>	(110,7)	(116,4)	(116,4)	(112,3)	
<i>Dividendes versés aux intérêts minoritaires</i>	(19,0)	(10,9)	(10,9)	(10,2)	
MOUVEMENTS FINANCIERS					
<i>Variation des dettes financières</i>	51,5	1 117,3	1 115,2	107,2	
Flux de financement (G)	(65,5)	982,3	980,2	(117,6)	
AUTRES MOUVEMENTS					
<i>Trésorerie sur sortie de périmètre de Matra Automobile</i>	(301,6)	0,0	0,0	0,0	
<i>Différences de conversion sur la trésorerie</i>	(43,0)	(53,0)	(53,0)	15,8	
<i>Autres éléments</i>	(24,7)	(27,1)	(22,6)	4,9	
Total des autres mouvements (H)	(369,3)	(80,1)	(75,6)	20,7	
VARIATION DE TRÉSORERIE (I) = (F)+(G)+(H)	279,5	(370,0)	(415,7)	(40,5)	
Trésorerie début de période	1 601,5	1 669,9	2 017,2	2 057,7	
Trésorerie fin de période	1 881,0	1 299,9	1 601,5	2 017,2	

* Les comptes 2002 retraités sur une base pro forma excluent la contribution du pôle Automobile, déconsolidé à effet du 1^{er} janvier 2003 (cf. chapitre A de l'annexe consolidée).

(1) y compris reprise de provision pour impôt sur la plus-value T-Online.

(2) y compris quote-part du résultat versé aux Associés Commandités.

Annexe aux comptes consolidés au 31 décembre 2003

A Faits marquants de l'exercice

1 ACQUISITION DES ACTIFS DE VIVENDI UNIVERSAL PUBLISHING

1_1 *Rappel de l'opération initiée en 2002*

En septembre 2002, Lagardère s'était porté candidat à l'acquisition des actifs d'édition en Europe (principalement en France) et en Amérique Latine (hors Brésil) de Vivendi Universal Publishing (VUP) que le groupe Vivendi Universal venait de décider de mettre en vente en même temps que ses actifs d'édition aux États-Unis (Houghton Mifflin).

Le groupe Vivendi Universal souhaitant pouvoir réaliser la transaction et en recevoir le paiement dans les meilleurs délais, Natexis Banques Populaires était intervenu, à la demande de Lagardère et sous le contrôle de la Commission Européenne, dans le processus d'acquisition des actifs concernés dans le cadre de l'article 3.5.a du règlement communautaire N° 4064/89 relatif au contrôle des concentrations. Le groupe Natexis Banques Populaires avait ainsi acquis les actifs susvisés auprès du groupe Vivendi Universal le 20 décembre 2002.

Le 3 décembre 2002, un accord de vente ferme a été signé entre Ecrinvest 4 (filiale à 100 % de Segex, elle-même détenue à 100 % par le groupe Natexis Banques Populaires), Segex et Lagardère, aux termes duquel Segex s'est engagé à céder, après que les autorités de la concurrence compétentes aient statué sur l'opération, au groupe Lagardère qui a accepté de l'acquérir, l'intégralité des titres composant le capital d'Ecrinvest 4 ainsi que le compte courant mis en place par Segex au profit de cette dernière et destiné à financer l'acquisition, le 20 décembre 2002, des actifs VUP par Investima 10 (devenue Editis), filiale détenue à 100 % par Ecrinvest 4. Le prix d'acquisition de ces titres (pour un montant de 0,5 M€) et de ce compte courant a été immédiatement payé d'avance par Lagardère à Segex. L'avance faite à Segex a été inscrite en Autres immobilisations financières. Au 31 décembre 2003, son montant s'établit à 1 166 M€.

1_2 *Autres engagements*

Lagardère s'est engagé, dans le contrat de cession, à indemniser Segex, Ecrinvest 4 et Editis de tout préjudice qu'elles subiraient à raison de la mise en œuvre du contrat de cession entre Segex et le groupe Lagardère, sauf fraude ou faute lourde.

Lagardère a donné ordre à Crédit Agricole Indosuez d'émettre au profit de Segex une garantie à première demande, à hauteur d'un montant maximum de 50 M€, en garantie des engagements de Lagardère à l'égard de Segex au titre du contrat de cession susvisé. À ce titre, Lagardère s'est engagé à verser à Crédit Agricole Indosuez le montant de tout appel de garantie que Crédit Agricole Indosuez serait appelé à effectuer au titre de la mise en œuvre de cette garantie à première demande.

Enfin, Lagardère s'est porté caution solidaire avec Editis pour garantir au profit du bailleur le paiement par Editis des loyers d'un immeuble destiné à regrouper la plupart des activités éditoriales de l'ex-pôle VUP. Le montant des loyers futurs (charges comprises) tel qu'il résulte du contrat de bail (tel que réaménagé par avenant en 2003) non résiliable pendant 9 ans est estimé à 72,4 M€ au 31 décembre 2003.

Les engagements chiffrés ci-dessus, soit 122,4 M€, sont inscrits parmi les engagements hors bilan sous la rubrique des cautions délivrées au profit de tiers.

1_3 Événements intervenus au cours de l'exercice 2003

Lagardère a déposé le 14 avril 2003 la notification du projet de concentration auprès de la Commission Européenne (ci-après la "Commission"). La procédure d'examen de la concentration au regard des règles de concurrence communautaire s'est déroulée tout au long de l'année 2003.

La demande présentée par le Ministère français de l'Économie, des Finances et de l'Industrie le 13 mai 2003 de renvoyer le dossier aux autorités compétentes de la France a été rejetée par la Commission le 23 juillet 2003.

Par ailleurs, la Commission, ayant considéré que l'opération de concentration notifiée soulevait des doutes sérieux quant à sa compatibilité avec le marché commun, a décidé, le 5 juin 2003, d'ouvrir une enquête approfondie.

La Commission a adressé le 27 octobre 2003 à Lagardère une communication des griefs détaillant les problèmes de concurrence qu'elle avait identifiés.

Le 2 décembre 2003, Lagardère a remis des engagements de remèdes à la Commission auxquels elle a apporté, le 23 décembre 2003, des aménagements portant sur leurs modalités de mise en œuvre (ci-après les "Engagements").

1_4 Depuis le 1^{er} janvier 2004

a) Périmètre des Actifs conservés par Lagardère

En conséquence et sous réserve du respect par Lagardère des Engagements, la Commission a autorisé, le 7 janvier 2004, la reprise par le groupe Lagardère des actifs éditoriaux d'Editis suivants (ci-après les "Actifs conservés") déclarant ainsi l'opération compatible avec le marché commun :

- dans le domaine de la Référence : les éditions Larousse et l'ensemble de leurs activités et fonds éditoriaux en France et à l'International ;
- dans le domaine de l'Édition scolaire/universitaire :
 - le groupe espagnol Anaya et l'ensemble de ses activités et fonds éditoriaux,
 - les éditions Dalloz et l'ensemble de leurs activités et fonds éditoriaux,
 - les éditions Dunod et l'ensemble de leurs activités et fonds éditoriaux,
 - les fonds universitaires composés des fonds éditoriaux Nathan Université, Armand Colin et Sedes et des revues universitaires ;
- dans le domaine de la distribution, le centre de distribution d'Ivry.

Il convient de noter que la reprise des activités comprend tous les actifs, en particulier les marques associées aux éditions concernées ainsi que l'ensemble du personnel nécessaire à leur exploitation.

L'ensemble des actifs correspondant aux autres activités d'Editis n'est pas repris par Lagardère (ci-après les "Actifs cédés").

b) Calendrier prévisionnel des opérations

Les Actifs cédés le seront à un ou plusieurs acquéreurs tiers, indépendants de Lagardère, capables de développer une concurrence effective, Lagardère ayant fait savoir qu'une solution de vente en bloc serait privilégiée. Le choix du ou des cessionnaires sera en outre soumis à l'agrément de la Commission.

Dans ce cadre, des opérations de détournage, dont le but est de permettre, lorsque cela s'avère nécessaire, de scinder les Actifs cédés des Actifs conservés, devront être préalablement engagées. Ces opérations de détournage ainsi que le processus de cession devront être effectués dans des conditions permettant le maintien de la compétitivité, de l'autonomie et de la viabilité des Actifs cédés sous le contrôle de la Commission.

Dans ces conditions, l'acquisition par Lagardère du contrôle d'Editis devrait intervenir d'ici la fin du premier trimestre 2004, dès que la forme juridique de cette société (actuellement Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance) sera transformée en Société par

Actions Simplifiées. Cette transformation est nécessaire pour que le fonctionnement des organes sociaux d'Editis se déroule dans des conditions permettant à la Commission de s'assurer de la bonne exécution des Engagements.

L'ensemble des opérations sus-visées seront réalisées dans le respect des procédures d'information/consultation des institutions représentatives du personnel concernées.

1_5 *Conséquences sur les comptes consolidés*

Le groupe Editis, reconfiguré au périmètre des Actifs conservés, sera consolidé par intégration globale à compter du 1^{er} janvier 2004. Dans sa configuration initiale (y compris les actifs destinés à être cédés), le groupe Editis a réalisé en 2003 un chiffre d'affaires consolidé de 928 M€ et un résultat d'exploitation consolidé de 99 M€.

Le périmètre des Actifs conservés représente environ 40 % du chiffre d'affaires consolidé de cet ensemble.

2 DÉCONSOLIDATION DU PÔLE AUTOMOBILE

Suite à la décision de Renault de retirer à Matra Automobile la fabrication de la quatrième génération du véhicule Espace et à l'échec commercial du nouveau véhicule Avantime, Matra Automobile a cessé début 2003 son activité industrielle de constructeur automobile. Par ailleurs, en septembre 2003 et après accord des autorités de la concurrence, le Groupe a cédé à la société italienne Pininfarina les activités d'ingénierie de Matra Automobile comprenant le bureau d'études, son centre d'essais et sa filiale de design.

Seuls restent en activité sous le contrôle du Groupe les services après-vente qui gèrent les pièces détachées pour les véhicules fabriqués antérieurement par Matra Automobile.

Compte tenu de ces éléments, l'activité de Matra Automobile, à l'exception de celle du service "Pièces détachées" est déconsolidée à effet du 1^{er} janvier 2003.

Les coûts estimés du désengagement ont été intégralement provisionnés dans les comptes arrêtés au 31 décembre 2002 de sorte qu'ils sont sans incidence sur le résultat de l'exercice 2003.

La contribution de l'activité "Pièces détachées" est présentée au sein des activités du Hors Pôle. Elle a dégagé en 2003 des revenus de 92 M€, comptabilisés en "Autres produits d'exploitation".

Enfin, Lagardère a cédé en février 2003 la totalité de sa participation dans Renault SA, soit 1,26 % du capital. Cette cession a dégagé une plus-value de 40 M€.

Comptes pro forma

Le rappel des comptes consolidés publiés au titre de 2002 a été complété par la présentation de comptes pro forma qui excluent la contribution de l'ensemble du pôle Automobile aux comptes consolidés du Groupe.

En particulier :

- les comptes de résultat 2002 retraités sur une base pro forma excluent l'activité du pôle ainsi que la provision de 130 M€ dotée en fin d'exercice chez Lagardère SCA afin de couvrir le coût estimé du désengagement ;
- le bilan retraité sur une base pro forma au 31 décembre 2002 exclut les actifs et passifs du pôle Automobile, la contribution au résultat 2002 du pôle ayant été directement imputée sur les réserves consolidés.

B Principes de consolidation

1 RÉFÉRENTIEL COMPTABLE

Les comptes consolidés du groupe Lagardère sont établis en conformité avec les principes et méthodes comptables découlant des textes légaux et réglementaires en vigueur en France. Ils respectent en particulier les dispositions du règlement 99-02 du Comité de la Réglementation Comptable du 29 avril 1999.

2 MODALITÉS DE CONSOLIDATION

Les sociétés retenues pour la consolidation sont celles dont le groupe Lagardère contrôle directement ou indirectement plus de 20 % des voix à l'exclusion :

- des sociétés ne présentant pas – de par leur taille – un caractère significatif ;
- des NMPP – société de distribution à titre coopératif – dans laquelle le taux de participation du Groupe (49 %) est fixé par un cadre légal et statutaire, dont découlent des règles de fonctionnement spécifiques qui ne permettent pas de satisfaire aux conditions requises pour justifier d'une consolidation.

Les méthodes de consolidation utilisées sont :

- **l'intégration globale**, pour toutes les sociétés contrôlées de manière exclusive (détention directe ou indirecte de plus de 50 % des droits de vote ou de 40 % si le Groupe détient le contrôle et si aucun autre actionnaire ne détient une fraction supérieure). Les comptes sont pris à 100 %, poste à poste, avec constatation des droits des actionnaires minoritaires.
- **l'intégration proportionnelle**, pour les sociétés contrôlées conjointement (partage du contrôle entre les actionnaires). Les comptes sont pris, poste à poste, au pourcentage détenu par le Groupe.
- **la mise en équivalence**, pour les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce, directement ou indirectement, une influence notable. Elle consiste à ne retenir dans les comptes consolidés que la part de capitaux propres correspondant au pourcentage direct ou indirect détenu par la société mère.

3 EADS

Le groupe EADS a été constitué en juillet 2000 sur la base d'un accord conclu le 14 octobre 1999 entre les sociétés DaimlerChrysler, Lagardère SCA et l'État français en vue de regrouper les activités des sociétés Aerospatiale Matra et Dasa dans les domaines de l'aéronautique, de l'espace et de la défense. Compte tenu de la volonté et de l'attitude exprimées par les trois partenaires fondateurs, au travers des accords qui ont présidé à la création d'EADS, établissant les bases d'un contrôle conjoint durable, le groupe EADS est intégré proportionnellement dans les comptes consolidés du groupe Lagardère sur la base du pourcentage effectif d'intérêt financier, soit 15,07 % pour l'exercice 2003.

Préalablement à leur intégration, des retraitements sont opérés sur les comptes consolidés d'EADS afin de les traiter en conformité avec les normes comptables françaises appliquées par le groupe Lagardère. Les transactions libellées en devises sont traduites dans les comptes de Lagardère par application des taux de change auxquels les flux correspondants ont été couverts. Corrélativement, les provisions financières constituées antérieurement par le groupe EADS pour valorisation en valeur de marché de certains instruments de couverture de change ont été neutralisées. Enfin, les effets des ajustements d'acquisition liés au mode de comptabilisation par EADS des apports reçus de Aerospatiale Matra et Dasa ont été également neutralisés, le groupe Lagardère conservant dans ses comptes consolidés les valeurs comptables historiques de ces entités.

Un état de rapprochement entre les comptes de résultat des exercices 2003 et 2002 tel qu'établis par le groupe EADS et leur contribution dans les comptes du groupe Lagardère est présenté dans le chapitre G de l'annexe consolidée.

4 DATES D'ARRÊTÉ COMPTABLE

Les dates d'arrêté des comptes des sociétés consolidées correspondent à l'année civile.

5 CONVERSION DES ÉTATS FINANCIERS DES FILIALES ÉTRANGÈRES

Les états financiers des filiales étrangères sont convertis suivant la méthode du cours de clôture, selon laquelle :

- les postes du bilan sont convertis en euros sur la base des cours officiels de change de fin d'exercice à l'exception des comptes de capitaux propres pour lesquels les cours historiques sont utilisés ;
- les postes du compte de résultat sont convertis, pour chaque devise, en utilisant le cours moyen de l'exercice.

L'incidence des ajustements de conversion est inscrite directement dans un compte spécial au sein des capitaux propres.

6 OPÉRATIONS ET COMPTES RÉCIPROQUES

Les opérations internes ainsi que les comptes réciproques entre les sociétés du Groupe sont éliminés. Les provisions pour dépréciation se rapportant à des participations ou à des créances détenues sur les sociétés consolidées sont réintégrées dans les capitaux propres consolidés, les mouvements de l'exercice étant neutralisés dans le compte de résultat.

7 ÉCART D'ACQUISITION

L'écart d'acquisition correspond à l'écart constaté, à la date d'entrée d'une société dans le périmètre de consolidation, entre le coût d'acquisition de ses titres et la quote-part correspondante des capitaux propres, après valorisation et affectation aux immobilisations incorporelles ou corporelles des éléments relatifs à celles-ci. Les affectations sont définitives à la clôture de l'exercice suivant la date de première consolidation de l'entreprise.

Les écarts d'acquisition non affectés sont généralement amortis sur une durée de 20 ans, sauf circonstances particulières nécessitant un amortissement plus rapide.

C Règles comptables et méthodes d'évaluation

1 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations figurent au bilan à leur coût d'acquisition historique.

La valeur des actifs incorporels résultant de l'affectation de l'écart de première consolidation lors de l'acquisition de sociétés a été déterminée en prenant en considération des paramètres propres à chaque acquisition et activité tels que :

- chiffre d'affaires, marge brute, flux de trésorerie futurs ;
- part de marché/audience ;
- importance et pérennité des fonds d'édition et autres immobilisations incorporelles.

Les brevets et licences sont amortis sur leur durée d'utilisation.

Les frais de recherche et développement inscrits à l'actif du bilan correspondent à des études financées par des avances conditionnées dont la contrepartie figure au passif du bilan.

Tests de valeur des immobilisations incorporelles dans le pôle Lagardère Media

À chaque clôture, les titres de publication et fonds éditoriaux ainsi que les autres immobilisations incorporelles (y compris les écarts d'acquisition) font l'objet d'une analyse particulière en vue de comparer leur valeur nette comptable à leur valeur économique. Lorsque la valeur économique de l'actif analysé est inférieure à sa valeur nette comptable, une provision pour dépréciation de nature exceptionnelle est comptabilisée.

La détermination de la valeur économique est réalisée au travers de l'utilisation de deux méthodes :

- la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés relatifs à l'immobilisation testée ;
- la méthode des comparables boursiers ou à défaut la référence à des valeurs de transactions récentes sur des actifs comparables.

Les flux de trésorerie futurs sont déterminés à partir des prévisions qui ressortent des derniers budgets-plans internes disponibles qui couvrent généralement une période de trois à cinq ans. Au-delà de cette période, il est fait application d'un taux de croissance à long terme spécifique à l'activité.

Les taux d'actualisation appliqués à ces flux de trésorerie sont calculés après impôt et propres à chacune des activités. Au 31 décembre 2003, les taux retenus par le groupe Lagardère se situent dans les fourchettes suivantes :

- taux d'actualisation
(taux sans risque majoré de la prime de risque de marché) 8 à 10 %
- taux de croissance 2 à 5 %

2 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les amortissements des immobilisations corporelles sont calculés suivant le mode linéaire appliqué aux durées d'utilisation estimées :

- Constructions 6 2/3 à 40 ans
- Ouvrages d'infrastructures et installations complexes spécialisées 6 2/3 à 20 ans
- Matériel et outillage industriels 3 à 10 ans
- Autres matériels, mobilier, installations générales et agencements 3 à 10 ans

Toutes les opérations significatives de crédit-bail ont été retraitées et comptabilisées comme des investissements financés à crédit.

3 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Les titres de participation non consolidés sont évalués à leur prix de revient, déprécié, le cas échéant, sur la base de leur valeur d'utilité.

Les éléments suivants, notamment, sont pris en compte pour apprécier la valeur d'utilité :

- intérêt stratégique de la participation eu égard à l'activité des filiales ;
- critères relatifs au cours de bourse, à l'actif net, à la rentabilité ;
- perspectives d'évolution du portefeuille.

Le poste "Immobilisations financières" comporte également le montant des primes versées à l'émission des Titres Subordonnés à Durée Indéterminée (cf. notes annexes 20 et 21 aux états financiers).

4 STOCKS ET EN-COURS

Les stocks et en-cours sont valorisés au coût d'acquisition ou au coût de production, selon des méthodes appropriées à chaque activité.

Des provisions pour dépréciation sont constituées d'une part, lorsque la valeur vénale des stocks est inférieure à leur coût d'entrée, d'autre part à partir de calculs statistiques qui prennent en compte les taux de rotation.

Lorsqu'elles portent sur des montants significatifs, les marges réalisées sur des ventes entre sociétés du Groupe sont éliminées.

5 CRÉANCES

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Celles qui présentent des risques de recouvrement font l'objet d'une dépréciation par voie de provision.

6 CONVERSION DES OPÉRATIONS FAITES EN DEVISES

Les dettes et créances libellées en devises sont converties au bilan sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture. Les gains et pertes de change latents sont enregistrés au compte de résultat.

Toutefois, lorsque l'opération traitée en devises a fait l'objet d'un contrat de couverture à terme, il est fait application du taux de couverture.

Par ailleurs, les Titres Subordonnés à Durée Indéterminée inscrits en autres Fonds Propres ainsi que la prime figurant à l'actif du bilan sont convertis au cours historique du jour de l'émission (cf. note annexe 20 aux états financiers).

7 ACTIONS PROPRES

Les actions Lagardère SCA détenues en propre directement ou indirectement, dont la destination n'est pas précisément déterminée au moment de leur acquisition, sont inscrites en titres immobilisés dans les comptes individuels et déduites des capitaux propres dans les comptes consolidés. En cas de cession à l'extérieur du Groupe, les plus ou moins-values réalisées sur ces actions sont également directement inscrites dans les capitaux propres consolidés pour leur montant net d'impôt.

8 FRAIS DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

Les frais de recherche et développement, dans la mesure où ils ne sont ni financés par des concours extérieurs ni engagés dans le cadre de contrats de vente, sont comptabilisés dans les charges de l'exercice au cours duquel ils sont dépensés.

9 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

Des impôts différés sont comptabilisés au titre des différences temporaires qui apparaissent lorsque la valeur comptable d'un actif ou d'un passif est différente de sa valeur fiscale.

En cas de changement de taux d'impôt, les impositions différées sont ajustées au nouveau taux en vigueur sur l'exercice où le changement est connu et l'ajustement imputé en compte de résultat (méthode du report variable). Les impôts différés sont calculés en application des taux d'imposition votés qui s'appliqueront sur les exercices probables au cours desquels les différences temporaires s'inverseront. En France, le taux courant en vigueur est de 35,43 %.

Au niveau de chaque entité fiscale (société ou groupe de sociétés adhérentes à un régime d'intégration fiscale), les actifs d'impôts différés ne sont comptabilisés que lorsque leur utilisation est probable dans un futur prévisible.

10 INDEMNITÉS DE DÉPART EN RETRAITE ET AVANTAGES ASSIMILÉS

Une provision pour indemnités de départ en retraite (et avantages assimilés) est constituée de façon systématique par les sociétés concernées.

Pour les sociétés françaises, la provision comprend les indemnités conventionnelles de départ en retraite spécifiques au régime français, non couvertes par des cotisations à des fonds extérieurs dédiés.

La provision est estimée par application d'une formule actuarielle prenant en compte :

- le risque de mortalité ;
- l'évolution prévisionnelle des salaires ;
- la rotation des effectifs ;
- un taux d'actualisation financière.

Les écarts liés à la modification des hypothèses actuarielles par rapport à l'exercice précédent font généralement l'objet d'un amortissement sur la base de la durée estimée d'activité moyenne résiduelle de la population concernée.

Les sociétés étrangères constituent également des provisions couvrant les avantages consentis à leurs salariés au moment de leur départ en retraite selon les mêmes principes de calcul adaptés aux réglementations locales.

D'autres engagements, plus spécifiques à certaines sociétés du Groupe, sont également provisionnés :

- prime de fidélité ;
- avantages sociaux autres que les retraites consentis aux retraités des sociétés américaines.

11 RÈGLES COMPTABLES ET MÉTHODES D'ÉVALUATION COMPLÉMENTAIRES ET SPÉCIFIQUES AUX ACTIVITÉS D'EADS

11_1 Contrats de vente d'avions

Dans les cas où les contrats de ventes d'avions contiennent des clauses de garantie de valeurs résiduelles pour lesquelles le risque de mise en jeu est estimé significatif, ces contrats ne sont pas traités comme des ventes mais sont assimilés à des contrats de location simple au titre desquels les avions sont comptabilisés en actif immobilisé et amortis sur leur durée de vie prévisible.

11_2 Provisions pour financement des ventes d'avions

Les contrats de vente des avions Airbus et ATR comportent dans certains cas des engagements financiers qui peuvent être pleins et entiers, conjoints (par exemple avec les motoristes) ou limités à un plafond défini contractuellement. Ces engagements financiers peuvent être classés en trois grandes catégories :

- garantie de paiement des loyers ;
- garantie portant sur la valeur résiduelle des avions ou du remboursement des emprunts non encore amortis ;
- garantie de participation au financement de la vente de certains appareils.

Des provisions pour risques sont constituées pour couvrir les charges futures jugées probables au titre des engagements relatifs aux avions livrés, que ces engagements soient portés par les GIE ou leurs filiales, dans la mesure où ces dernières sont, pour l'essentiel, contre-garanties par les GIE.

11_3 Avances remboursables

Les avances remboursables sont inscrites au bilan parmi les Autres dettes.

11_4 Principes de dégagement des résultats sur contrats

Les résultats sur contrats à long terme sont dégagés suivant le degré d'avancement du chiffre d'affaires, en appliquant au montant du chiffre d'affaires le taux de marge prévisionnelle à terminaison du contrat. Le chiffre d'affaires est généralement déterminé en fonction des clauses contractuelles de transfert de propriété. Toutefois, lorsqu'il existe un

décalage important entre l'activité industrielle et les dates contractuelles de transfert de propriété, l'avancement est mesuré sur la base de critères liés à des étapes techniques.

Des provisions pour dépréciation des en-cours pour la part de production réalisée et des provisions pour risques pour le complément sont constituées à concurrence des pertes futures prévisibles sur les contrats, en totalité dès qu'elles sont connues.

Dans les activités aéronautiques (Avions et Hélicoptères), le fait générateur du chiffre d'affaires et donc le dégagement du résultat sont constitués par la livraison des appareils. Tous les coûts liés aux prestations de support afférentes à ces livraisons font l'objet de provisions.

D Périmètre de consolidation

Les principales variations de périmètre, intervenues en 2003, sont les suivantes :

PÔLE LAGARDÈRE MEDIA

Branche Livre

- Déconsolidation, suite à sa cession, de la filiale canadienne Centre Educatif et Culturel consolidée par mise en équivalence en 2002.

Branche Presse

- Intégration globale en 2003 sur une année pleine de la filiale britannique Hachette Filipacchi UK, société nouvelle constituée en 2002 à la suite du rachat du groupe de presse magazine Attic Futura et consolidée avec effet au 1^{er} septembre 2002. Cette opération avait conduit à la dissolution de la société commune co-détenue à 50 % avec le groupe EMAP en Grande-Bretagne, à la reprise par Hachette Filipacchi UK de la totalité des magazines Elle, Elle Decor et Elle Girl, puis au rachat du magazine Red.
- Acquisition et intégration globale à effet du 1^{er} janvier 2003 de la filiale espagnole Multiediciones Universales.
- Intégration proportionnelle à 49 % et à effet du 1^{er} janvier 2003 de la nouvelle société Hachette Marie Claire Italia, co-détenue avec le groupe Marie-Claire.
- Déconsolidation, suite à sa cession, de la filiale Hachette Digital Presse à effet du 1^{er} janvier 2003.

Branche Distribution Services

- Consolidation en intégration proportionnelle à 51 % à effet du 1^{er} juin 2003 de la Société de Distribution Aéroportuaire (SDA), créée en association avec Aéroport de Paris pour l'exploitation de concessions aéroportuaires.
- Intégration proportionnelle à 50 % au lieu d'une intégration globale du réseau de points de ventes en République tchèque suite à une prise de participation de 50 % par le groupe finlandais Rautakirja.

Branche Lagardere Active

- Intégration de nouvelles sociétés de production et de distribution : Les Productions 22 (prise en compte sur douze mois contre quatre mois en 2002), B3Com, M5.
- Déconsolidation, suite à leur cession, des activités MCM Africa, Legion Taiwan et Legion Danemark.

Les variations de périmètre décrites ci-dessus n'ont pas d'incidence significative sur les états financiers consolidés du Groupe.

AUTOMOBILE

- Déconsolidation du pôle Automobile à effet du 1er janvier 2003 (cf. chapitre A – Faits marquants de l'exercice).

EADS

- En janvier 2003, EADS déjà détenteur de 75 % d'Astrium a racheté la participation de 25 % détenue par Bae Systems. À effet du 1er janvier 2003, le groupe Astrium est consolidé par intégration globale au lieu d'une intégration proportionnelle sur les exercices précédents.
- Par suite d'une augmentation de capital réservée aux salariés et réalisée en décembre 2003, la participation du groupe Lagardère a été ramenée de 15,07 % à 15,04 %. Le compte de résultat d'EADS est intégré dans les comptes du groupe Lagardère au pourcentage de 15,07 % et le bilan au 31 décembre 2003 est intégré au nouveau pourcentage de 15,04 %.

E Notes annexes aux états financiers consolidés

(Tous les chiffres sont exprimés en millions d'euros)

1 CHIFFRE D'AFFAIRES

	31.12.2003			31.12.2002			
	Hors EADS *	EADS	Total Groupe	Hors Automobile & EADS	Automobile	EADS	Total Groupe
France	3 439	527	3 966	3 398	420	562	4 380
Étranger	4 505	3 983	8 488	4 697	362	3 777	8 836
Total	7 944	4 510	12 454	8 095	782	4 339	13 216

* Hors incidences liées aux variations de périmètre (- 8,1 %) et taux de change (- 4,5 %), le chiffre d'affaires augmente entre 2002 et 2003 de 2,1 %.

La variation du chiffre d'affaires à périmètre et change constants est calculée par comparaison entre :

- le chiffre d'affaires 2003 retraité des entrées de périmètre et le chiffre d'affaires 2002 retraité des sorties de périmètre intervenues en 2003 ;
- le chiffre d'affaires 2003 et le chiffre d'affaires 2002 retraité sur la base des taux de change applicables en 2003.

2 RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier s'analyse comme suit :

	31.12.2003			31.12.2002			
	Hors EADS	EADS	Total Groupe	Hors Automobile & EADS	Automobile	EADS	Total Groupe
Intérêts et charges assimilées	(51)	(50)	(101)	(68)	-	(50)	(118)
Produits des placements	13	7	20	22	34	(5)	51
Profits (pertes) de change nets	(2)	27	25	2	-	(18)	(16)
Autres charges et produits financiers	102	(4)	98	(294)	2	44	(248)
Total	62	(20)	42	(338)	36	(29)	(331)

Les autres charges et produits financiers comprennent notamment, outre des éléments récurrents tels que des intérêts sur créances clients, des dividendes reçus de sociétés non consolidées et des dotations ou reprises de provisions. Ce poste inclut en particulier, relativement aux titres T-Online, une provision pour dépréciation de 278 M€ en 2002 et une reprise de provision de 121 M€ en 2003 (cf. note 15 – Valeurs mobilières de placement).

3 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel s'analyse comme suit :

	31.12.2003			31.12.2002			
	Hors EADS	EADS	Total Groupe	Hors Automobile & EADS	Automobile	EADS	Total Groupe
<i>Plus et moins valeurs de cessions d'actifs</i>	54	4	58	9	(2)	16	23
<i>Restructurations et désengagements</i>	(23)	(54)	(77)	(38)	(266)	(24)	(328)
<i>Provisions pour dépréciation d'immobilisations incorporelles</i>	(53)	-	(53)	(16)	-	(14)	(30)
<i>Autres produits et charges exceptionnels</i>	(8)	1	(7)	(32)	(5)	1	(36)
Total	(30)	(49)	(79)	(77)	(273)	(21)	(371)

En 2003, et pour l'essentiel :

- les plus-values de cessions comportent la plus-value réalisée sur la cession des titres Renault (40 M€) ;
- les charges de restructuration concernent la branche Espace du groupe EADS ainsi que la branche Presse de Lagardère Media.

Les dépréciations exceptionnelles d'actifs incorporels résultent des tests de valeur pratiqués conformément à la méthode décrite au paragraphe C1 des règles comptables et méthodes d'évaluation. Elles s'élèvent en 2003, pour les sociétés intégrées, à 53 M€ dont 40 M€ relatifs à l'écart d'acquisition du groupe Virgin, le solde (13 M€) étant composé de montants individuels de faible valeur, répartis dans les différentes branches du pôle Lagardère Media.

La dépréciation enregistrée sur le groupe Virgin est la conséquence de la baisse non anticipée du marché de la musique en 2003 (- 15 %), alors que ce marché était en croissance lors des années précédentes. Ce phénomène a conduit à une révision du plan à moyen terme, intégrant ces nouvelles tendances pour la musique ainsi que pour les produits vidéo. En effet et pour les mêmes raisons que le disque, un retournement du marché de la vidéo est maintenant prévu au cours des prochaines années alors que ce marché était en forte croissance en 2003 et le sera encore en 2004. Les nouvelles hypothèses inscrites dans le plan révisé ont donc conduit à constater une dépréciation exceptionnelle de 40 M€ sur l'exercice 2003.

Par ailleurs, une dépréciation exceptionnelle de la participation détenue dans multiThématiques a été comptabilisée pour un montant de 36 M€ en 2003. Cette dépréciation vient s'imputer sur le résultat des sociétés mises en équivalence (cf. note 9 – Titres mis en équivalence).

En 2002, le résultat exceptionnel était principalement constitué des coûts de restructuration et de désengagement relatifs au pôle Automobile (266 M€).

4 RÉMUNERATIONS PRIORITAIRES NETTES

Le caractère conditionnel des rémunérations liées aux TSDI émis en décembre 1988 a conduit à en faire figurer les intérêts (nets de la revalorisation des primes à l'actif) sur une ligne distincte du compte de résultat. L'emprunt TSDI 1992 ne remplissant pas ces mêmes conditions, les intérêts sont comptabilisés en frais financiers.

5 IMPÔT SUR LES RÉSULTATS

L'impôt au compte de résultat se ventile en :

	31.12.2003			31.12.2002			
	Hors EADS	EADS	Total Groupe	Hors Automobile & EADS	Automobile	EADS	Total Groupe
<i>Impôt courant</i>	(145)	(92)	(237)	191	-	(30)	161
<i>Mouvements sur les impôts différés</i>	24	20	44	(28)	-	10	(18)
Total	(121)	(72)	(193)	163	0	(20)	143

L'impôt courant au 31 décembre 2002 comportait un profit de 195 M€ lié à une reprise de la provision pour impôt comptabilisée au titre de la plus-value latente, en sursis d'imposition, dégagée lors de la cession, en avril 2000, de Club Internet. À hauteur de 139 M€, cette reprise se justifiait 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 initialement dotée sur la base du taux d'impôt courant (36,43 %) ; le reliquat de reprise, soit 56 M€, correspondait à l'incidence fiscale de la provision dotée sur les titres T-Online au cours de l'exercice 2002.

En 2003, l'impôt courant comporte une charge de 24 M€ liée à la reprise de provision sur les titres T-Online de 121 M€ (cf. note 15).

Au bilan, les mouvements sur les postes d'impôts différés s'analysent comme suit :

	01.01.2003	Résultat	Autres Mvts	31.12.2003
<i>Impôts différés actifs</i>	162	6	10	178
<i>Impôts différés passifs</i>	(320)	18	26	(276)
Total hors EADS	(158)	24	36	(98)
<i>EADS</i>	352	20	(44)	328
Total	194	44	(8)	230

Au 31 décembre 2003, le montant des actifs d'impôts différés provenant de différences temporaires et non reconnus par le Groupe s'élève à 209 M€, dont 110 M€ par le groupe EADS, contre 199 M€ au 31.12.2002 (dont 85 M€ par le groupe EADS). Par ailleurs, Lagardère SCA est société mère d'un groupe fiscal intégré auquel ont adhéré 67 filiales. Au 31 décembre 2003, ce groupe dispose d'un déficit fiscal indéfiniment reportable de l'ordre de 365 M€, au titre duquel aucun actif d'impôt n'a été enregistré.

La ventilation des actifs et passifs d'impôts différés est la suivante :

	31.12.2003			31.12.2002		
	Hors EADS	EADS	Total Groupe	Hors EADS	EADS	Total Groupe
<i>Différences temporaires</i>	(99)	259	160	(158)	254	96
<i>Crédits d'impôts</i>	1	19	20	-	13	13
<i>Actifs d'impôts sur reports fiscaux déficitaires</i>	-	50	50	-	85	85
Total	(98)	328	230	(158)	352	194

Le rapprochement entre la charge d'impôt totale comptabilisée dans le résultat et la charge d'impôt théorique se présente comme suit pour l'exercice 2003 :



<i>Résultat net des sociétés intégrées</i>	309
<i>Dotations et provisions sur immobilisations incorporelles</i>	177
<i>Impôt sur les résultats</i>	193
Résultat comptable avant impôt et dépréciation des immobilisations incorporelles	679
<i>Charge d'impôt théorique ⁽¹⁾</i>	<i>(241)</i>
INCIDENCE SUR L'IMPÔT THÉORIQUE DES :	
<i>Résultats taxés (déduits) à taux réduit</i>	18
<i>Déficits imputés dans l'exercice ⁽²⁾</i>	68
<i>Déficits créés dans l'exercice ⁽²⁾</i>	<i>(33)</i>
<i>Différentiels de taux d'imposition dans les filiales étrangères</i>	2
<i>Limitation des impôts différés</i>	<i>(10)</i>
<i>Variation des taux d'impôts</i>	<i>(1)</i>
<i>Avoir fiscaux et crédits d'impôts</i>	10
<i>Différences permanentes et autres éléments</i>	<i>(6)</i>
Charge d'impôt réelle	(193)

⁽¹⁾ Au taux en vigueur en France.

⁽²⁾ Déficits n'ayant pas donné lieu à constitution d'impôts différés.

6 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Le détail des valeurs brutes, des amortissements cumulés et des valeurs nettes se présente comme suit :



Valeurs brutes	Solde au 01.01.2003	Écart de conversion	Changement de périmètre	Acquisition	Cession	Reclassement	Solde au 31.12.2003
<i>Frais de recherche et développement</i>	3	-	-	-	<i>(1)</i>	-	2
<i>Brevets, licences, marques et droits audiovisuels</i>	761	-	3	91	<i>(26)</i>	38	867
<i>Titres de publications et fonds éditoriaux</i>	1 699	<i>(173)</i>	10	-	-	<i>(7)</i>	1 529
<i>Fonds commerciaux</i>	99	-	<i>(2)</i>	1	-	<i>(2)</i>	96
<i>Divers</i>	328	<i>(5)</i>	2	31	<i>(6)</i>	<i>(80)</i>	270
Total hors Automobile et EADS	2 890	(178)	13	123	(33)	(51)	2 764
<i>EADS</i>	76	<i>(1)</i>	-	30	<i>(2)</i>	-	103
<i>Automobile</i>	37	-	<i>(37)</i>	-	-	-	0
Total consolidé	3 003	(179)	(24)	153	(35)	(51)	2 867

→ Amortissements ou dépréciations	Solde au 01.01.2003	Écart de conversion	Changement de périmètre	Dotation de l'exercice	Cession	Reclassement	Solde au 31.12.2003
Frais de recherche et développement	(2)	-	-	-	1	-	(1)
Brevets, licences, marques et droits audiovisuels	(722)	-	(2)	(125)	26	(14)	(837)
Titres de publications et fonds éditoriaux	(92)	13	-	(4)	-	-	(83)
Fonds commerciaux	(26)	-	1	-	-	(2)	(27)
Divers	(153)	5	(2)	(13)	4	57	(102)
Total hors Automobile et EADS	(995)	18	(3)	(142)	31	41	(1 050)
EADS	(46)	1	-	(11)	2	-	(54)
Automobile	(36)	-	36	-	-	-	0
Total consolidé	(1 077)	19	33	(153)	33	41	(1 104)

→ Valeurs nettes	31.12.2003			31.12.2002			
	Hors EADS	EADS	Total Groupe	Hors Automobile & EADS	Automobile	EADS	Total Groupe
Frais de recherche et développement	1	-	1	1	-	-	1
Brevets, licences, marques et droits audiovisuels	30	47	77	39	-	18	57
Titres de publications et fonds éditoriaux	1 446	-	1 446	1 607	-	-	1 607
Fonds commerciaux	69	-	69	73	-	-	73
Divers	168	2	170	175	1	12	188
Total	1 714	49	1 763	1 895	1	30	1 926

Le montant des frais de recherche et développement comptabilisé dans les charges du pôle EADS s'élève pour l'exercice 2003 à 330 M€ contre 317 M€ en 2002.

Les titres de publications et fonds éditoriaux, représentant une valeur nette totale de 1 446 M€ au 31.12.2003 (1 607 M€ au 31.12.2002), proviennent essentiellement de l'affectation des écarts de première consolidation :

→	31.12.2003	31.12.2002
Hachette Filipacchi Magazines Inc. *	710	855
Groupe Rusconi	204	204
Hachette Filipacchi UK *	111	120
Nice Matin	76	76
Hachette Fujin Gaho *	61	66
Hachette Livre (groupe Hatier)	50	50
Hachette Filipacchi Médias	32	32
Groupe Quillet	29	29
Groupe Salvat	27	27
Hachette Filipacchi SA (Espagne)	27	27

* Diminution consécutive à la baisse du cours du dollar US, de la livre sterling et du yen.

7 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

La répartition par nature des immobilisations corporelles en valeurs brutes, amortissements ou dépréciations et en valeurs nettes est la suivante :

→ Valeurs brutes	Solde au 01.01.2003	Écart de conversion	Changement de périmètre	Acquisition	Cession	Reclassement	Solde au 31.12.2003
Terrains	102	(1)	-	-	-	-	101
Constructions	377	(6)	5	18	(4)	35	425
Matériel et outillage	420	(5)	5	26	(17)	(57)	372
Autres immobilisations	384	(13)	5	35	(26)	6	391
Immobilisations en cours	14			10	(1)	(10)	13
Total hors Automobile et EADS	1 297	(25)	15	89	(48)	(26)	1 302
Terrains et constructions	697	(7)	4	35	(5)	62	786
Matériel et outillage	1 288	(47)	19	110	(49)	66	1 387
Autres immobilisations	683	(41)	(2)	42	(3)	(4)	675
Immobilisations en cours	252	(7)	-	227	(4)	(122)	346
Total EADS	2 920	(102)	21	414	(61)	2	3 194
Automobile	552	-	(552)	-	-	-	0
Total consolidé	4 769	(127)	(516)	503	(109)	(24)	4 496

→ Amortissements ou dépréciations	Solde au 01.01.2003	Écart de conversion	Changement de périmètre	Dotation de l'exercice	Cession	Reclassement	Solde au 31.12.2003
Terrains	0	-	-	-	-	-	0
Constructions	(205)	3	(3)	(21)	3	(16)	(239)
Matériel et outillage	(264)	2	(2)	(34)	17	14	(267)
Autres immobilisations	(283)	9	(4)	(39)	24	26	(267)
Immobilisations en cours	0	-	-	-	-	-	0
Total hors Automobile et EADS	(752)	14	(9)	(94)	44	24	(773)
Terrains et constructions	(407)	3	(2)	(23)	2	(5)	(432)
Matériel et outillage	(845)	33	(14)	(123)	46	2	(901)
Autres immobilisations	(222)	24	1	(67)	2	3	(259)
Immobilisations en cours	(6)	-	-	-	2	-	(4)
Total EADS	(1 480)	60	(15)	(213)	52	0	(1 596)
Automobile	(439)	-	439	-	-	-	0
Total consolidé	(2 671)	74	415	(307)	96	24	(2 369)

→ Valeurs nettes	31.12.2003			31.12.2002			
	Hors EADS	EADS	Total Groupe	Hors Automobile & EADS	Automobile	EADS	Total Groupe
Terrains et constructions	287	354	641	274	19	290	583
Matériel et outillage	105	486	591	156	78	443	677
Autres immobilisations	124	416	540	101	4	461	566
Immobilisations en cours	13	342	355	14	12	246	272
Total	529	1 598	2 127	545	113	1 440	2 098

Les immobilisations faisant l'objet de contrats de crédit bail, comprises essentiellement dans les postes terrains et constructions, s'élèvent respectivement au 31.12.03 et au 31.12.02 en valeur brute à 196 M€ et 223 M€ (en valeur nette à 104 M€ et 125 M€).

8 ÉCARTS D'ACQUISITION

→	31.12.2003	31.12.2002
Valeur brute	2 412	2 372
Amortissements et provisions	(676)	(495)
Valeur nette	1 736	1 877

Au bilan, les écarts d'acquisition nets concernent les sociétés suivantes :

→	31.12.2003	31.12.2002
Lagardère ⁽¹⁾	35	41
Hachette Filipacchi Médias	596	633
Groupe Lagardere Active Broadcast	155	167
Virgin SA ⁽²⁾	34	79
Groupe Octopus	50	54
Groupe Hatier	35	37
Groupe Orion	31	25
Nice Matin	20	22
Groupe Lapker	16	19
HDS France et le Furet du Nord	11	12
Agence Générale d'Images (groupe Gamma)	7	11
DFA	8	10
SGEL (Coedis)	8	8
Newslink	7	7
Divers	27	34
Hors EADS	1 040	1 159
EADS	696	718
Total	1 736	1 877

(1) Écart sur acquisition de titres Matra Hachette antérieurement à la fusion.

(2) Après dépréciation exceptionnelle de 40 M€ comptabilisée en 2003 (cf. note 3).

Il n'existe aucun écart d'acquisition imputé sur les capitaux propres.

Les dotations aux amortissements des écarts d'acquisition hors dépréciations enregistrées en résultat exceptionnel s'analysent comme suit :

→	31.12.2003	31.12.2002
Lagardère	6	6
Hachette Filipacchi Médias	37	37
Groupe Lagardere Active Broadcast	13	12
Virgin SA	4	4
Groupe Octopus	3	3
Groupe Hatier	3	3
Groupe Orion	2	2
Nice Matin	2	2
Groupe Lapker	1	1
Agence Générale d'Images (groupe Gamma)	4	4
Divers	4	4
Hors EADS	79	78
EADS	45	46
Total	124	124

9 TITRES MIS EN EQUIVALENCE

Les principales sociétés mises en équivalence sont :

	Au bilan		Au compte de résultat	
	31.12.2003	31.12.2002	31.12.2003	31.12.2002
→ CanalSatellite	955	940	27	16
Marie-Claire	225	219	9	10
multiThématiques	76	108	(32)	(79)
Groupe Amaury	50	46	4	(3)
Éditions J'ai Lu	10	10	1	1
SFEJIC	6	6	-	(1)
Groupe HRIC	5	5	-	-
Centre Éducatif et Culturel	-	3	-	2
Autres	22	10	2	1
Hors EADS	1 349	1 347	11	(53)
EADS *	154	138	38	20
TOTAL	1 503	1 485	49	(33)

* Dont Dassault Aviation

155

139

38

21

Le résultat des sociétés mises en équivalence est présenté après dotations aux amortissements des écarts d'acquisition et provisions pour dépréciation exceptionnelle des immobilisations incorporelles afférents aux participations concernées.

En conséquence des tests de valeur pratiqués conformément à la méthode décrite au paragraphe C1 des règles comptables et méthodes d'évaluation, une dépréciation exceptionnelle de 36 M€ sur l'exercice 2003 et de 68 M€ sur l'exercice 2002 a été enregistrée sur la valeur des titres multiThématiques.

La dépréciation supplémentaire enregistrée au titre de 2003 tient à deux évolutions principales :

- la décision prise par cette société de recentrer ses activités sur la France, qui se traduit en particulier par un désengagement progressif en Italie et qui a pour effet de réduire les capacités de croissance à terme ;
- la volonté manifestée par cette société, dans un contexte de plus en plus concurrentiel, d'accroître le coût des programmes de ses offres cinéma en France, ce qui réduit les perspectives d'accroissement de la rentabilité pour les années à venir.

10 TITRES DE PARTICIPATION

	31.12.2003			31.12.2002		
	Hors EADS	EADS	Total Groupe	Hors EADS	EADS	Total Groupe
→ Valeur brute	378	121	499	320	118	438
Provision pour dépréciation	(304)	(46)	(350)	(155)	(30)	(185)
Total	74	75	149	165	88	253

Au 31 décembre 2003, ce poste comprend les titres Matra Automobile pour une valeur brute de 124 M€ qui correspond à la valeur de Matra Automobile dans les comptes consolidés du 31 décembre 2002, ainsi qu'une provision pour dépréciation d'égal montant provenant de la réaffectation de provisions pour risques constituées au 31 décembre 2002 au titre du désengagement de cette activité.

Les titres de participation non consolidés se décomposent, en valeur nette, comme suit :

	31.12.2003	31.12.2002
<i>Renault ⁽¹⁾</i>	-	68
<i>La Dépêche du Midi</i>	11	11
<i>Midi Libre</i>	10	10
<i>Autofin</i>	6	6
<i>Autres</i>	47	70
Hors EADS	74	165
<i>EADS ⁽²⁾</i>	75	88
Total	149	253

⁽¹⁾ Titres cédés en février 2003

⁽²⁾ Participations non consolidées par le groupe EADS.

11 AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

	31.12.2003			31.12.2002			
	Hors EADS	EADS	Total Groupe	Hors Automobile & EADS	Automobile	EADS	Total Groupe
<i>Valeur brute</i>	2 020	368	2 388	1 998	2	486	2 486
<i>Provisions pour dépréciation</i>	(148)	(72)	(220)	(123)	-	(71)	(194)
Valeur nette	1 872	296	2 168	1 875	2	415	2 292

Ce poste est essentiellement constitué :

Hors EADS

- des primes versées à l'émission des TSDI 1988 et 1992, majorées des intérêts capitalisés (notes 20 et 21). Il comprend également l'avance de 1 166 M€ versée dans le cadre de l'acquisition des actifs Eeditis par le groupe Natexis Banques Populaires (cf. chapitre A de l'Annexe).

EADS

- de créances, prêts et dépôts en relation avec les opérations de location et financement des ventes d'avions. Ces actifs ont une échéance liée à la durée d'utilisation des appareils par le client.

12 STOCKS ET EN-COURS

Ils se ventilent comme suit :

	31.12.2003	31.12.2002
<i>Livre</i>	243	256
<i>Presse</i>	52	56
<i>Distribution Services</i>	293	277
<i>Lagardere Active</i>	4	6
EADS	1 776	1 781
<i>Automobile</i>	-	79
<i>Hors Branches ⁽²⁾</i>	25	-
Valeur brute	2 393	2 455
<i>Provisions pour dépréciation ⁽¹⁾</i>	(304)	(312)
Valeur nette	2 089	2 143

⁽¹⁾ Dont EADS

(148)

(148)

Automobile

-

(25)

⁽²⁾ Activité Pièces détachées de Matra Automobile

Les provisions concernent essentiellement les branches Livre et EADS.

13 CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

	31.12.2003			31.12.2002			
	Hors EADS	EADS	Total Groupe	Hors Automobile & EADS	Automobile	EADS	Total Groupe
Créances clients et comptes rattachés	874	1 005	1 879	942	55	878	1 875
Provisions pour dépréciation des créances douteuses	(97)	(56)	(153)	(103)	(7)	(74)	(184)
Valeur nette	777	949	1 726	839	48	804	1 691

14 VENTILATION DES CRÉANCES PAR ÉCHÉANCE

Par échéance	- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans	Total
Créances de l'actif immobilisé *	1 256	107	805	2 168
Avances et acomptes versés	283	8	-	291
Créances clients et comptes rattachés	1 604	122	-	1 726
Autres créances (hors impôts différés actifs)	896	50	-	946
Au 31 décembre 2003	4 039	287	805	5 131
Au 31 décembre 2002	3 734	461	929	5 124

* Dont avance Editis 1 166 M€.

L'échéancier des créances hors EADS se présente comme suit :

Par échéance	- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans	Total
Créances de l'actif immobilisé	1 232	12	628	1 872
Avances et acomptes versés	20	-	-	20
Créances clients et comptes rattachés	777	-	-	777
Autres créances (hors impôts différés actifs)	639	39	-	678
Au 31 décembre 2003	2 668	51	628	3 347
Au 31 décembre 2002	2 656	75	696	3 427

15 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Les valeurs mobilières de placement sont évaluées au bilan pour leur coût d'acquisition ou leur valeur de marché, si celle-ci est inférieure. Conformément aux règles comptables, les plus-values latentes sur valeurs mobilières de placement ne sont enregistrées que lors de leur réalisation effective.

	31.12.2003			31.12.2002			
	Hors EADS	EADS	Total Groupe	Hors Automobile & EADS	Automobile	EADS	Total Groupe
Valeur brute	1 286	100	1 386	1 087	228	693	2 008
Provision pour dépréciation	(315)	-	(315)	(436)	-	(6)	(442)
Valeur nette	971	100	1 071	651	228	687	1 566
Valeur d'inventaire	972	100	1 072	652	228	687	1 567
Plus-values latentes	1	0	1	1	0	0	1

En valeur nette, le portefeuille de valeurs mobilières de placement, se répartit de la façon suivante :

	31.12.2003			31.12.2002			
	Hors EADS	EADS	Total Groupe	Hors Automobile & EADS	Automobile	EADS	Total Groupe
VMP Actions et VMP exclues des équivalents de disponibilités	524	98	622	425	-	138	563
Autres VMP	447	2	449	226	228	549	1 003
Valeur nette	971	100	1 071	651	228	687	1 566

Les titres T-Online sont inscrits en comptabilité pour une valeur brute de 836 M€ qui correspond à une valeur unitaire par action de 12,01 €. Sur les exercices 2002 et 2001, des provisions pour dépréciation ont été constituées pour des montants respectifs de 278 M€ et 157 M€ qui ont ramené la valeur nette comptable de ces titres à 401 M€ au 31 décembre 2002, correspondant au cours moyen coté en décembre 2002 de 5,76 € par action.

Au 31 décembre 2003, la provision pour dépréciation a été reprise à hauteur de 121 M€ ce qui valorise le titre à 7,50 €.

Cette valeur repose sur une évaluation faite à partir du cours moyen coté en décembre 2003, soit 10,29 €, auquel ont été appliquées :

- d'une part, une correction de valeur appréciée par rapport aux comparables boursiers opérant dans le même secteur d'activité en Europe et ce, compte tenu de la forte volatilité constatée historiquement sur le titre ;
- d'autre part, une décote liée à la faible liquidité de la participation détenue par le Groupe, compte tenu du flottant existant sur le marché.

Au 31 décembre 2003, le titre T-Online cotait en clôture 10,30 €.

16 TRÉSORERIE

La trésorerie, telle que reprise au bas du tableau de financement consolidé, comprend les disponibilités (sous déduction des découverts bancaires) et les valeurs mobilières de placement qui présentent les caractéristiques des équivalents de disponibilités. Elle exclut en particulier les valeurs détenues en actions.

Elle se décompose comme suit :

	31.12.2003			31.12.2002			
	Hors EADS	EADS	Total Groupe	Hors Automobile & EADS	Automobile	EADS	Total Groupe
Valeurs mobilières de placement *	447	2	449	226	228	549	1 003
Disponibilités	465	1 113	1 578	542	79	256	877
Découvert bancaire	(146)	-	(146)	(274)	(5)	-	(279)
Trésorerie	766	1 115	1 881	494	302	805	1 601

* Hors VMP actions et VMP exclues des équivalents de disponibilités

17 COMPTES DE RÉGULARISATION ACTIF

Au 31.12.2003, ce poste comprend notamment des charges constatées d'avance présentant un caractère récurrent pour 211 M€, dont 143 M€ relatifs à EADS.

18 CAPITAUX PROPRES – PART DU GROUPE

La variation des capitaux propres consolidés s'analyse comme suit :

	Capital	Primes et réserves	Écart de conversion	Actions propres	Total
Solde au 01/01/2002	846	3 302	158	(194)	4 112
<i>Distribution de dividendes</i>	-	(116)	-	-	(116)
<i>Augmentation de capital *</i>	3	8	-	-	11
<i>Variations des écarts de conversion</i>	-	-	(32)	-	(32)
<i>Résultat de la période</i>	-	(291)	-	-	(291)
Solde au 31/12/2002	849	2 903	126	(194)	3 684
<i>Distribution de dividendes</i>	-	(111)	-	-	(111)
<i>Augmentation de capital *</i>	3	7	-	-	10
<i>Variation des écarts de conversion</i>	-	-	(35)	-	(35)
<i>Résultat de la période</i>	-	334	-	-	334
Solde au 31/12/2003	852	3 133	91	(194)	3 882

* Levées d'options.

Au 31 décembre 2003, le Groupe détenait 4 400 494 actions propres. Aucun mouvement n'est intervenu sur l'exercice 2003.

19 INTÉRÊTS MINORITAIRES

La part des intérêts minoritaires dans les capitaux propres et les résultats des sociétés consolidées se décompose comme suit :

Groupes	Au bilan		Au compte de résultat	
	31/12/03	31/12/02	31/12/03	31/12/02
<i>Lagardere Active Broadcast</i>	61	69	(7)	(11)
<i>Hachette Filipacchi Médias</i>	36	38	5	6
<i>Autres</i>	50	52	13	13
Hors EADS	147	159	11	8
<i>EADS</i>	108	72	13	(4)
Total	255	231	24	4

20 TITRES SUBORDONNÉS À DURÉE INDETERMINÉE

En décembre 1988, Matra SA et Hachette SA ont émis des Titres Subordonnés à Durée Indéterminée pour des montants respectifs de 250 et 200 M\$, soit 231 et 185 M€ présentant les caractéristiques suivantes :

- intérêts : LIBOR 6 mois majorés de 1,10 % ;
- durée indéterminée de la dette ;
- subordination du paiement des intérêts au versement d'un dividende aux actionnaires.

Corrélativement à cette émission, il a été conclu une convention avec un établissement financier permettant le remboursement à l'émetteur du service de la dette à partir de la seizième année jusqu'à l'expiration de la vie de la société, contre paiement de primes, respectivement de 65 et 52 M\$. Cette convention s'applique à partir de décembre 2003 pour le TSDI Matra et février 2004 pour le TSDI Hachette.

Ces primes sont portées à l'actif en "Autres immobilisations financières" et revalorisées annuellement du montant des intérêts calculés à un taux actuariel de sorte qu'à l'expiration de la période des quinze ans, le montant des primes majoré des intérêts capitalisés atteint le montant nominal de l'émission.

Le montant des intérêts nets de la revalorisation de la prime figure dans le compte de résultat à la rubrique "Rémunérations prioritaires".

Compte tenu de leur caractère perpétuel, les Titres Subordonnés à Durée Indéterminée ainsi que les primes inscrites à l'actif du bilan sont convertis au cours historique en vigueur le jour de l'émission.

21 DETTES SUBORDONNÉES ET ASSORTIES DE CONDITIONS PARTICULIÈRES

La société Matra Hachette S.A. a émis en décembre 1992 un emprunt sous forme de Titres Subordonnés à Durée Indéterminée présentant les caractéristiques suivantes :

- 287 M€ ;
- intérêts : taux du EURIBOR 6 mois majoré de 1,45 %.

Les caractéristiques de cette émission diffèrent des précédentes notamment sur les points suivants :

- elle est qualifiée de "reconditionnée" par suite de la conclusion avec une société tierce de conventions par lesquelles celle-ci rachètera au pair les TSDI à la fin de la quinzième année, et renoncera à la perception des intérêts à compter de cette date ;
- la faculté de différer le paiement des intérêts dépend de l'absence de versement d'un dividende aux actionnaires, et d'un certain niveau de résultat net consolidé négatif (résultat consolidé négatif d'un montant supérieur au quart des capitaux propres et des dettes subordonnées et assorties de conditions particulières).

Ceci a conduit à comptabiliser cette émission non en "Autres fonds propres", mais en "Emprunts assortis de conditions particulières".

Il en résulte également que les coûts afférents à ces titres ne sont pas enregistrés en "Rémunérations prioritaires" mais en "Charges financières".

Le montant de la prime est, de même que pour les TSDI 1988, porté en "Autres immobilisations financières" et revalorisé annuellement du montant des intérêts calculés à un taux actuariel.

22 VENTILATION DES DETTES SUBORDONNÉES ET ASSORTIES DE CONDITIONS PARTICULIÈRES ET DES DETTES FINANCIÈRES

Ces postes se ventilent comme suit :

→ Par échéance	- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans	Total
<i>TSDI 1992</i>	-	-	287	287
<i>Emprunts participatifs</i>	2	-	-	2
<i>Emprunts obligataires</i>	120	1 084	744	1 948
<i>Emprunts auprès d'établissements de crédit</i>	28	884	86	998
<i>Dettes de crédit-bail</i>	19	78	44	141
<i>Autres dettes financières</i>	15	47	87	149
<i>Endettement courant</i>	294	-	-	294
Au 31 décembre 2003	478	2 093	1 248	3 819
Au 31 décembre 2002	1 395	1 614	1 115	4 124

L'échéancier des dettes hors EADS se présente comme suit :

→ Par échéance	- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans	Total
TSDI 1992	-	-	287	287
Emprunts participatifs	2	-	-	2
Emprunts obligataires	120	1 077	504	1 701
Emprunts auprès d'établissements de crédit	28	808	-	836
Dettes de crédit-bail	19	45	37	101
Autres dettes financières	15	8	6	29
Endettement courant	146	-	-	146
Au 31 décembre 2003	330	1 938	834	3 102
Au 31 décembre 2002	1 190	1 395	789	3 374

→ Par devise	Taux	Hors EADS		EADS	
		Devises	Contre Valeur €	Devises	Contre Valeur €
Zone euros	1,000	3 033	3 033	364	364
US \$	1,263	1	1	346	274
Yen	135,050	5 402	40	-	-
Franc suisse	1,558	5	3	-	-
Livre sterling	1,419	16	23	-	-
Autres	-	-	2	-	79
Total contrevaieur en €			3 102		717

Hors endettement EADS, 75 % des dettes portent intérêt à taux variable.

Risques induits par des clauses de remboursement anticipé du fait de l'application de covenants

Certains emprunts obligataires et certains crédits bancaires comportent des clauses imposant le respect de ratios financiers. Pour l'essentiel ces ratios portent d'une part sur un montant minimum de capitaux propres et d'autre part sur un montant maximum d'endettement calculé en proportion soit des fonds propres soit de l'excédent brut d'exploitation (EBITDA). Le non respect de l'un ou l'autre de ces ratios donne aux prêteurs concernés la faculté d'exiger le remboursement anticipé de leurs concours.

Pour Lagardère SCA de telles clauses figurent :

- dans les emprunts obligataires émis en janvier 2001 pour 500 M\$ et en juillet 2003 pour 150 M€ ;
- dans les crédits bancaires syndiqués conclus (i) en juin 2001 pour 1 350 M€ (non tiré au 31.12.2003) (ii) en juillet 2003 pour 770 M€.

Dans tous les cas les ratios sont calculés chaque semestre sur la base de comptes consolidés retraités par la mise en équivalence des comptes EADS.

Au 31 décembre 2003 les niveaux de capitaux propres, d'endettement brut et d'endettement net calculés selon les définitions de ces contrats sont inférieurs aux seuils déterminés ce qui permet au Groupe de pouvoir, si nécessaire, accroître son niveau d'endettement sans dépendre d'un accord spécifique de ces prêteurs.

23 INFORMATION SUR LES RISQUES DE CHANGE ET SUR LES RISQUES DE TAUX

23_1 *Risques de change*

Lagardère hors EADS

Le Groupe peut être exposé à des risques de change en raison de ses implantations à l'étranger, de ses flux commerciaux et de ses flux financiers. Sa politique constante est de réduire ces risques en couvrant cette exposition.

Pour les implantations à l'étranger, le financement des activités est assuré, chaque fois que c'est possible, par recours à des crédits libellés dans la devise locale. En outre, le résultat prévisionnel de l'exercice en cours pour certaines filiales importantes, notamment aux États-Unis, peut être couvert par l'achat d'options afin de garantir le cours de conversion en euros de ce résultat dans les comptes consolidés.

Pour les opérations de nature financière, les flux significatifs en devises autres que la devise locale sont constitués par la rémunération, libellée en dollars américains, d'une part des TSDI émis en 1988 et d'autre part des emprunts obligataires émis en dollars en 2001 et en 2003: le risque de change sur ces flux a été couvert par des contrats d'achats à terme de dollars.

EADS

Pour les opérations de nature commerciale réalisées par EADS, les ventes et les achats en devises font l'objet de couvertures allouées aux flux générés par utilisation de contrats de terme et d'option.

23_2 *Risques de taux*

Lagardère hors EADS

Les excédents de trésorerie (disponibilités, comptes courants et valeurs mobilières de placement assimilables à des disponibilités) sont rémunérés sur une base de taux à court terme. Le niveau important de ces excédents (912 M€) apporte au Groupe consolidé une couverture naturelle à plus de 39 % de son endettement à taux variable (2 334 M€).

L'exposition à une variation des taux d'intérêts ne porte donc que sur le solde (1 422 M€). Une variation de un point des taux d'intérêt entraînerait une variation de 14 M€ des frais financiers.

L'endettement à taux variable est constitué de dettes contractées à taux variable (notamment les dettes bancaires) et de dettes contractées à taux fixe converti en taux variable. L'endettement à taux fixe concerne pour l'essentiel l'obligation échangeable en titres T-Online émise en 2002 pour un montant de 768 M€ et dont le coupon est de 2,5 %.

L'utilisation de produits dérivés de taux d'intérêt est exclusivement réservée à des opérations adossées à des actifs et passifs financiers.

EADS

L'exposition à une variation des taux d'intérêt est gérée par l'utilisation de différents types d'instruments destinés à en réduire l'impact. À cet effet, le groupe EADS est amené à utiliser des produits dérivés de couverture de taux.

24 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Au bilan, ce poste s'analyse sous les principales rubriques suivantes :

	31.12.2003			31.12.2002			
	Hors EADS	EADS	Total Groupe	Hors Automobile & EADS	Automobile	EADS	Total Groupe
<i>Pertes futures sur contrats long terme et risques sur marchés</i>	25	107	132	30	-	119	149
<i>Restructurations et désengagements</i>	102	47	149	89	149	31	269
<i>Litiges</i>	211	68	279	164	6	69	239
<i>Garanties</i>	-	24	24	-	45	27	72
<i>Retraites</i>	81	587	668	81	-	526	607
<i>Impôts différés</i>	276	80	356	318	2	88	408
<i>Autres risques</i>	301	292	593	314	2	301	617
Total	996	1 205	2 201	996	204	1 161	2 361

Les provisions pour litiges couvrent les risques identifiés à la clôture de l'exercice et sont évaluées à partir d'une estimation des pertes susceptibles d'être supportées par le Groupe.

Les provisions pour garanties comportent, d'une part, une évaluation des risques spécifiques, d'autre part, des estimations calculées par voie statistique, en fonction des particularités propres à chaque activité.

Les autres risques comprennent des risques sur engagements financiers ainsi que des provisions sur rachat d'actions provenant de plans d'options et des risques sur filiales.

La variation de l'exercice s'analyse comme suit :

	Solde au 01.01.03	Écart de conversion	Changement de périmètre	Dotations de l'exercice	Reprise provisions utilisées	Reprise provisions sans objet	Reclassement *	Solde au 31.12.03
<i>Pertes futures sur contrats à long terme et risques sur marchés</i>	30	1	-	1	(3)	-	(4)	25
<i>Restructurations et désengagements</i>	238	(1)	(19)	16	(15)	-	(117)	102
<i>Litiges</i>	170	-	(5)	49	(22)	(2)	21	211
<i>Garanties</i>	45	-	(45)	-	-	-	-	0
<i>Retraites</i>	81	(1)	-	6	(5)	-	-	81
<i>Impôts différés</i>	320	(29)	(2)	27	(13)	(33)	6	276
<i>Autres</i>	316	(1)	(2)	61	(51)	(8)	(14)	301
Total hors EADS	1 200	(31)	(73)	160	(109)	(43)	(108)	996
Résultat d'exploitation				(60)	53	9		
Résultat financier				(3)	6	-		
Résultat exceptionnel et impôt				(97)	50	34		

* Concerne essentiellement la réaffectation en dépréciation des titres non consolidés Matra Automobile de la provision pour risque dotée au 31 décembre 2002.

→ EADS	Solde au 01.01.03	Écart de conversion	Changement de périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice	Reclassement	Solde au 31.12.03
<i>Pertes futures sur contrats à long terme et risques sur marchés</i>	119	(6)	3	25	(27)	(7)	107
<i>Restructurations et désengagements</i>	31	-	1	36	(6)	(15)	47
<i>Litiges</i>	69	(2)	-	3	(10)	8	68
<i>Garanties</i>	27	(1)	-	9	(8)	(3)	24
<i>Retraites</i>	526	-	21	-	-	40	587
<i>Impôts différés</i>	88	(8)	-	-	-	-	80
<i>Autres</i>	301	(39)	(1)	120	(64)	(25)	292
Total EADS	1 161	(56)	24	193	(115)	(2)	1 205
Résultat d'exploitation				(157)	109		
Résultat exceptionnel et impôt				(36)	6		

25 PROVISIONS POUR INDEMNITÉS DE DÉPART EN RETRAITE ET AVANTAGES ASSIMILÉS

L'état de rapprochement entre le montant total de l'engagement, calculé selon les modalités indiquées dans la note 10 des règles comptables et méthodes d'évaluation, et la provision enregistrée au bilan se présente comme suit :

→	31.12.2003	31.12.2002
<i>Provision au bilan *</i>	668	607
<i>Pertes actuarielles nettes *</i>	58	60
Engagement total	726	667

* Dont : EADS

- provision au bilan

- pertes actuarielles nettes

587

526

58

60

Le coût total de l'exercice s'élève en 2003 à 60 M€ et en 2002 à 52 M€ (dont EADS 54 M€ en 2003 et 48 M€ en 2002).

Les paramètres utilisés pour le calcul des engagements de retraite des sociétés françaises sont les suivants :

→	31.12.2003	31.12.2002
<i>Taux d'actualisation</i>	4,5 %	5 %
<i>Taux d'augmentation des salaires</i>	3 %	3 %

26 RÉSULTAT PAR ACTION

Résultat par action non dilué

Le résultat par action est calculé en divisant le résultat net-part du Groupe par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, à l'exclusion des actions propres détenues par le Groupe. Dans le cas d'augmentations de capital réalisées par exercice des options de souscription d'actions consenties au personnel (mouvements répartis sur l'ensemble de l'année), il est fait la moyenne entre le nombre d'actions à l'ouverture et à la clôture de l'exercice.

Résultat par action dilué

La seule catégorie d'actions dilutives est constituée par les options de souscriptions d'actions consenties au personnel dès lors que le prix d'exercice est inférieur au cours de l'action coté au 31 décembre.

Pour le calcul du résultat par action dilué, le nombre moyen d'actions en circulation est corrigé du nombre d'options non encore exercées, soit 3 550 108 options au 31 décembre 2003.

Le résultat net-part du Groupe de l'exercice est également ajusté par la prise en compte des produits financiers, net d'impôt, induits par les augmentations de capital correspondantes.

27 INFORMATIONS PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ

 Chiffre d'affaires	31.12.2003	31.12.2002
<i>Livre</i>	959	950
<i>Presse</i>	2 072	2 113
<i>Distribution Services</i>	4 333	4 464
<i>Lagardere Active</i>	580	568
Lagardère Media	7 944	8 095
<i>EADS</i>	4 510	4 339
<i>Automobile</i>	-	782
Total consolidé	12 454	13 216

 Résultat d'exploitation	31.12.2003	31.12.2002
<i>Livre</i>	107	91
<i>Presse</i>	201	192
<i>Distribution Services</i>	92	88
<i>Lagardere Active</i>	27	14
Lagardère Media	427	385
<i>EADS</i>	232	63
<i>Automobile</i>	-	7
<i>Hors branches</i>	12	(15)
Total consolidé	671	440

 Fonds opérationnels employés *	31.12.2003	31.12.2002
<i>Livre</i>	77	124
<i>Presse</i>	2 092	2 332
<i>Distribution Services</i>	55	118
<i>Lagardere Active</i>	1 134	1 248
<i>Avance financière (acquisition en cours d'Éditis)</i>	1 166	1 180
Lagardère Media	4 524	5 002
<i>EADS</i>	648	760
<i>Automobile</i>	-	(94)
<i>Hors branches</i>	(76)	(230)
<i>Primes TSDI</i>	625	574
Total consolidé	5 721	6 012

* Somme des actifs immobilisés et du besoin en fonds de roulement.

→ Financement 2003	Livre	Presse	Distribution Services	Lagardere Active	Lagardère Media	EADS	Hors Branches	Total consolidé
<i>Marge brute d'autofinancement</i>	83	136	112	97	428	372	13	813
<i>Variation du besoin en fonds de roulement</i>	24	51	35	25	135	344	(52)	427
Flux générés par l'activité	107	187	147	122	563	716	(39)	1 240
<i>Investissements</i>								
– incorporels et corporels	(9)	(28)	(55)	(114)	(206)	(445)	(2)	(653)
– financiers	(9)	(15)	(4)	(27)	(55)	(190)	(7)	(252)
<i>Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé</i>	27	15	5	42	89	81	142	312
<i>(Acquisition) cession de valeurs mobilières de placement</i>	-	-	-	-	-	46	21	67
Flux nets d'investissements	9	(28)	(54)	(99)	(172)	(508)	154	(526)
Fonds dégagés (consommés) par les opérations	116	159	93	23	391	208	115	714

→ Financement 2002	Livre *	Presse	Distribution Services	Lagardere Active	Lagardère Media	EADS	Automobile	Hors Branches	Total consolidé
<i>Marge brute d'autofinancement</i>	69	118	115	55	357	261	(26)	3	595
<i>Variation du besoin en fonds de roulement</i>	21	31	(15)	-	37	145	9	33	224
Flux générés par l'activité	90	149	100	55	394	406	(17)	36	819
<i>Investissements</i>									
– incorporels et corporels	(15)	(37)	(64)	(112)	(228)	(349)	(33)	(1)	(611)
– financiers	(1 189)	(156)	(14)	(56)	(1 415)	(284)	-	(14)	(1 713)
<i>Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé</i>	1	2	11	12	26	185	2	35	248
<i>(Acquisition) cession de valeurs mobilières de placement</i>	-	-	-	-	-	(63)	-	-	(63)
Flux nets d'investissements	(1 203)	(191)	(67)	(156)	(1 617)	(511)	(31)	20	(2 139)
Fonds dégagés (consommés) par les opérations	(1 113)	(42)	33	(101)	(1 223)	(105)	(48)	56	(1 320)

* Y compris le versement de 1 180 M€ intervenu dans le cadre de l'opération Editis.

28 INFORMATIONS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

→ Chiffre d'affaires	31.12.2003			31.12.2002			
	Hors EADS	EADS	Total Groupe	Hors Automobile & EADS	Automobile	EADS	Total Groupe
France	3 439	527	3 966	3 398	420	562	4 380
Union européenne	2 035	1 294	3 329	1 949	333	1 239	3 521
Autres pays européens	773	298	1 071	755	25	253	1 033
U.S.A et Canada	1 465	1 206	2 671	1 735	-	1 533	3 268
Moyen-Orient	4	430	434	7	-	183	190
Asie-Océanie	197	577	774	209	4	321	534
Autres (Afrique, Amérique Latine)	31	178	209	42	-	248	290
Total consolidé	7 944	4 510	12 454	8 095	782	4 339	13 216

→ Actifs immobilisés	31.12.2003	31.12.2002 Pro forma	31.12.2002 Publié
France	4 957	5 237	5 356
Union européenne	667	623	623
Autres pays européens	125	135	135
U.S.A et Canada	745	898	898
Moyen-Orient	-	-	-
Asie-Océanie	84	89	89
Autres (Afrique, Amérique Latine)	-	-	-
Total hors EADS	6 578	6 982	7 101
EADS	2 868	2 830	2 830
Total consolidé	9 446	9 812	9 931

29 EFFECTIFS

Les effectifs moyens des entreprises consolidées par intégration se ventilent comme suit :

→	31.12.2003	31.12.2002
Livre	3 720	3 749
Presse	7 723	7 854
Distribution Services	12 603	13 155
Lagardere Active	2 193	2 191
Lagardère Media	26 239	26 949
EADS	16 409	15 665
Automobile	-	3 014
Hors branches	361	198
Total consolidé	43 009	45 826

Dans les chiffres indiqués ci-dessus, les effectifs des filiales intégrées proportionnellement sont repris au pourcentage détenu.

30 RÉMUNÉRATIONS DES ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE

Le montant global des rémunérations brutes perçues par les membres de la Gérance et du Conseil de Surveillance de Lagardère SCA à raison de leurs fonctions dans les entreprises contrôlées (y compris le groupe EADS) s'établit pour l'exercice 2003 à 6 253 000 €.

Montant des jetons de présence versés en 2003 par Lagardère SCA aux membres du Conseil de Surveillance : 425 000 €.

F Engagements hors bilan et autres informations**F1 LAGARDÈRE ET SES FILIALES (HORS EADS)***Engagements hors bilan (en M€)***Engagements donnés dans le cadre de l'activité courante**

- cautions et garanties sur exécution de marchés et contrats	57
- cautions au profit de tiers ou de sociétés non consolidées *	191

* dont 122 M€ au titre de l'opération d'acquisition des actifs Editis

Hypothèques et nantissements	8
-------------------------------------	----------

Engagements liés à des opérations sur titres

Engagements de rachats de titres à prix fixé pour un montant total de	15
---	----

Par ailleurs, le Groupe peut, sous certaines conditions, se trouver placé dans l'obligation de racheter des intérêts hors Groupe dans certaines filiales consolidées dont le montant sera fixé suivant une évaluation contradictoire ou à dire d'experts au moment de la transaction.

Dans le cadre des options d'achat consenties au personnel sur les actions de l'émetteur, Lagardère SCA est engagé à livrer aux bénéficiaires des options :

- 1 258 000 actions au prix unitaire contractuel de 47 € ;
ces options sont exerçables entre le 19.12.2003 et le 19.12.2008 ;
- 1 299 000 actions au prix unitaire contractuel de 52,02 € ;
ces options sont exerçables entre le 19.12.2004 et le 19.12.2009 ;
- 1 437 250 actions au prix unitaire contractuel de 52,02 € ;
ces options sont exerçables entre le 18.12.2005 et le 18.12.2013.

Engagements liés aux opérations de couverture de risques de change ou de taux

→ Couvertures hors TSDI	Montant *	Valeur de marché
• <i>Risques de change</i>		
<i>Ventes de devises à terme</i>	33	-
<i>Achats de devises à terme</i>	4	-
• <i>Risques de taux</i>		
<i>Swaps de taux</i>	401	(8)
• <i>Couvertures mixtes (change et taux)</i>		
<i>Swaps de change et taux</i>	598	(134)
→ Couvertures sur TSDI 1988 et 1992	Montant *	Valeur de marché
<i>Achats de devises à terme sur coupons à payer des TSDI 1988</i>	9	(2)
<i>Couvertures de change sur le montant notionnel des TSDI 1988 calculé en valeur actualisée</i>	157	-
<i>Swaps de taux d'intérêts sur le montant notionnel des TSDI :</i>		
<i>- TSDI 1988</i>	467	(2)
<i>- TSDI 1992</i>	450	-

* Contre valeur des contrats pour les couvertures de risques de change et montant notionnel des contrats pour les autres couvertures.

Les montants indiqués au titre des contrats de couverture correspondent :

- pour les couvertures de devises, au montant des devises achetées ou vendues à terme converties en euros par application du taux de change fixé au contrat ;
- pour les couvertures de taux d'intérêt, à la valeur notionnelle des contrats.

Comme indiqué en note 23, l'utilisation de ces produits dérivés est exclusivement réservée à des opérations de couverture adossées à des actifs et passifs financiers. En conséquence, les valeurs de marché indiquées au 31 décembre ne donnent pas lieu à enregistrement dans les comptes.

Engagements reçus

- contregaranties sur engagements donnés 5
- autres engagements reçus 18

Autres informations (en M€)

Loyers futurs à payer sur contrats de location simple

Les montants des loyers futurs au titre des contrats de location simple non résiliables, y compris les minima garantis dans les contrats de concessions des magasins de distribution, sont les suivants au 31 décembre 2003 :

2004	139
2005	121
2006	96
2007	82
2008	60
2009 et au-delà	147
Total	645

Lignes de crédit autorisées et non utilisées 1 589

Titrisations

Certaines filiales des activités Livre et Presse ont mis en place des contrats de titrisation de créances commerciales auprès de fonds communs de créances, dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

- l'opération est une cession de créances sans recours ;

- la cession repose sur le principe du "surdimensionnement" selon lequel la différence entre la valeur comptable des créances cédées et la somme reçue par le cédant est affectée à un dépôt de garantie ;
- lorsqu'une créance est défailante, le montant non recouvré vient s'imputer sur le dépôt de garantie et constitue donc une perte pour le cédant ;
- le cédant bénéficie toutefois d'une option de rachat sur les créances cédées, notamment sur les créances défailtantes, auquel cas il récupère le montant du dépôt de garantie correspondant.

Au 31 décembre, les montants des en-cours sont les suivants :

	2003	2002
- créances titrisées	331	342
<i>dont non échues</i>	241	242
- dépôt de garantie	102	93
- provisions sur dépôt de garantie	-	-

Ces opérations ont eu pour effet de réduire le besoin en fonds de roulement consolidé d'un montant de 229 M€ au 31 décembre 2003 et 249 M€ au 31 décembre 2002.

F2 EADS

À l'exception d'une garantie de loyers de 26 M€ délivrée au profit d'une filiale d'EADS (chiffre inclus dans les engagements répertoriés au chapitre F1), il n'existe pas de caution ou garantie donnée par Lagardère au profit du groupe EADS qui n'ait été contregarantie par EADS N.V. ou par toute autre entité composant le groupe EADS.

Au sein du périmètre EADS, les engagements sont les suivants, indiqués ci-après sur la base de chiffres rapportés à la quote-part détenue par Lagardère.

Engagements liés au financement des ventes

Dans le cadre des opérations réalisées par Airbus et ATR, le Groupe s'engage dans des activités de financement des ventes auprès de certains clients.

Certains de ces engagements sont représentés par des ventes assorties d'une reprise à bail auprès d'un tiers sous forme d'un contrat de location simple. Dans ce cadre, les montants non actualisés des échéances de loyers s'élèvent au 31 décembre 2003 à :

 (en M€)	
<i>Dû en 2004</i>	31
<i>Dû après 2004 et avant 2008</i>	129
<i>Dû après 2008</i>	183
Total	343

Une large partie de ces engagements est couverte par des revenus locatifs à encaisser par le groupe EADS pour un montant de 235 M€, dont 181 M€ ont fait l'objet de cessions de créances sans recours.

Les ventes à crédit font généralement l'objet d'une prise de sûreté réelle sur l'avion cédé, complétée par des clauses restrictives dans le cadre des contrats de vente, le risque net étant déterminé selon un modèle interne d'évaluation du risque. Au 31 décembre 2003, le risque net sur ventes à crédit est évalué comme suit :

Risque total	635
Valeur estimée des sûretés	(390)
Risque net	245

Afin de couvrir les éventuelles pertes liées aux opérations de ventes à crédit, le groupe EADS dote des provisions destinées à réduire la valeur nette de l'actif identifié dans ses livres (157 M€ au 31.12.03) ou à compléter les provisions pour risques existantes (88 M€ au 31.12.03).

D'autres engagements prennent la forme de garanties de valeur résiduelle dont les plages d'exercice sont limitées dans le temps et étalées jusqu'en 2018. Au 31 décembre 2003, le montant des garanties accordées s'élève à 171 M€ dont 61 M€ considérées comme ne présentant aucun risque d'exercice, le reliquat, soit 110 M€, faisant l'objet de provisions pour risques comptabilisées à hauteur de 66 M€.

Engagements liés au financement des commandes

Même si le groupe EADS s'engage au titre de ses activités Airbus et ATR à fournir des financements sur les commandes reçues, ces engagements ne sont pas repris dans l'estimation globale du risque de financement, dans la mesure où les modalités de financement d'un appareil ne sont généralement connues qu'au moment de la livraison physique de ce dernier et que l'expérience passée démontre qu'il est peu probable que de tels financements soient effectivement mis en œuvre.

Engagements de financement des retraites

Le groupe EADS dispose de plusieurs activités communes avec le groupe BAE Systems, parmi lesquelles figurent Airbus et MBDA. Pour autant que BAE Systems demeure un actionnaire de ces entités communes, les salariés anglais de ces activités restent parties prenantes du fonds de pension BAE Systems, selon un régime à prestations définies. BAE Systems a annoncé que la différence entre la valeur des actifs affectés à son fonds de pension et la valeur des obligations encourues serait de l'ordre de £ 2 099 millions (après effet impôts), différence qui aurait dû être reconnue dans les livres de BAE Systems en application d'un principe comptable anglais (FRS 17) non encore en vigueur. Dans le cadre de ces activités, les sociétés du groupe EADS sont potentiellement affectées par ce déficit. Toutefois, les accords de partenariat avec BAE Systems prévoient que les appels de cotisations du fonds de pension auprès de ces sociétés communes sont plafonnés pour une période de temps limitée (2011 pour Airbus, par exemple). Tout appel de fonds complémentaire doit être supporté par BAE Systems. Le groupe EADS n'est donc pour l'heure pas affecté par l'existence de ce déficit, et ce jusqu'à la fin de la période de plafonnement. À ce jour, le groupe EADS ne dispose pas des informations nécessaires pour déterminer de quelle manière et à quel niveau ce déficit pourrait impacter le groupe à l'expiration des périodes de plafonnement. En conséquence, EADS comptabilise dans les charges de l'exercice les versements auprès du fond comme dans le cas d'un régime à cotisations définies.

Loyers futurs à payer

Le montant des loyers au titre de la partie non annulable des baux pour lesquels le groupe EADS s'est engagé (bureaux, véhicules...) s'élevait à 141 M€ au 31 décembre 2003. Les échéances de paiement de ces loyers se répartissent comme suit :

 (en M€)	
<i>Dû en 2004</i>	14
<i>Dû après 2004 et avant 2008</i>	43
<i>Dû après 2008</i>	84

Autres Garanties

Par ailleurs, le groupe EADS a fourni plusieurs garanties de restitution d'acomptes et de bonne fin dans le cadre des contrats à long terme inscrits dans son carnet de commandes et a souscrit des engagements d'achats d'immobilisations.

Lignes de crédit autorisées et non utilisées

Au 31 décembre 2003, le groupe EADS dispose de lignes de crédit autorisées et non utilisées pour un montant de 534 M€.

G Contribution du pôle EADS aux comptes consolidés de Lagardère

Le rapprochement entre les comptes tels qu'établis par le groupe EADS et leur contribution dans la consolidation du groupe Lagardère se présente comme suit, étant précisé que :

- les reclassements opérés permettent de retraduire dans le format de présentation du groupe Lagardère les comptes publiés par EADS en application de normes différentes ;
- la nature des retraitements opérés relativement aux opérations de change et aux écarts d'acquisition est explicitée en note 3 du chapitre B de l'annexe.

	Reclassements 31.12.2003						
	EADS 100 % publié	Plus-values cession	Restruc- turation	Amort. écarts d'acquisition	Contribution Stés mises en équivalence	Provision sur actifs financiers	EADS 100 % format Lagardère
Chiffre d'affaires	30 133	-	-	-	-	-	30 133
<i>Résultat d'exploitation</i>	561	(28)	361	567	-	96	1 557
<i>Résultat financier</i>	131	-	-	-	(224)	(96)	(189)
Résultat courant	692	(28)	361	567	(224)	-	1 368
<i>Résultat exceptionnel</i>	-	28	(361)	-	-	-	(333)
<i>Impôt sur les résultats</i>	(474)	-	-	-	-	-	(474)
<i>Dotations aux amortissements des écarts d'acquisition</i>	-	-	-	(567)	-	-	(567)
<i>Contribution des sociétés mises en équivalence</i>	-	-	-	-	224	-	224
<i>Part des minoritaires</i>	(66)	-	-	-	-	-	(66)
Résultat net - part du Groupe	152	0	0	0	0	0	152

	Reclassements 31.12.2002					
	EADS 100 % publié	Plus-values cession	Restruc- turation	Amort. écarts d'acquisition	Contribution Stés mises en équivalence	EADS 100 % format Lagardère
Chiffre d'affaires	29 901	-	-	-	-	29 901
<i>Résultat d'exploitation</i>	160	(92)	161	936	-	1 165
<i>Résultat financier</i>	27	-	-	-	(109)	(82)
Résultat courant	187	(92)	161	936	(109)	1 083
<i>Résultat exceptionnel</i>	-	92	(161)	(350)	-	(419)
<i>Impôt sur les résultats</i>	(453)	-	-	-	-	(453)
<i>Dotations aux amortissements des écarts d'acquisition</i>	-	-	-	(586)	-	(586)
<i>Contribution des sociétés mises en équivalence</i>	-	-	-	-	109	109
<i>Part des minoritaires</i>	(33)	-	-	-	-	(33)
Résultat net - part du Groupe	(299)	0	0	0	0	(299)

→ (en M€)

	Retraitements 31.12.2003					
	EADS 100 % format Lagardère	Change	Amort. écarts d'acquisition	Provision financière *	EADS 100 % retraité	EADS 15,07 %
Chiffre d'affaires	30 133	(197)	-	-	29 936	4 510
<i>Résultat d'exploitation</i>	1 557	(161)	149	-	1 545	232
<i>Résultat financier</i>	(189)	9	-	41	(139)	(20)
Résultat courant	1 368	(152)	149	41	1 406	212
<i>Résultat exceptionnel</i>	(333)	-	6	-	(327)	(49)
<i>Impôt sur les résultats</i>	(474)	55	(56)	-	(475)	(72)
<i>Dotations aux amortissements des écarts d'acquisition</i>	(567)	-	271	-	(296)	(45)
<i>Contribution des sociétés mises en équivalence</i>	224	-	26	-	250	38
<i>Part des minoritaires</i>	(66)	20	(41)	-	(87)	(13)
Résultat net - part du Groupe	152	(77)	355	41	471	71

* Reprise de provision pour dépréciation des actions propres détenues par EADS reclassées en VMP actions, suite à la remontée du cours boursier.

→ (en M€)

	Retraitements 31.12.2002					
	EADS 100 % format Lagardère	Change	Amort. écarts d'acquisition	Provision financière *	EADS 100 % retraité	EADS 15,10 %
Chiffre d'affaires	29 901	(1 174)	-	-	28 727	4 339
<i>Résultat d'exploitation</i>	1 165	(905)	155	-	415	63
<i>Résultat financier</i>	(82)	(74)	-	(41)	(197)	(29)
Résultat courant	1 083	(979)	155	(41)	218	34
<i>Résultat exceptionnel</i>	(419)	-	277	-	(142)	(21)
<i>Impôt sur les résultats</i>	(453)	387	(64)	-	(130)	(20)
<i>Dotations aux amortissements des écarts d'acquisition</i>	(586)	-	284	-	(302)	(46)
<i>Contribution des sociétés mises en équivalence</i>	109	-	26	-	135	20
<i>Part des minoritaires</i>	(33)	118	(57)	-	28	4
Résultat net - part du Groupe	(299)	(474)	621	(41)	(193)	(29)

* Reclassement en VMP des actions propres détenues par EADS et enregistrement d'une provision pour dépréciation pour ajustement à la valeur de marché.

Bilan consolidé au 31 décembre 2003

→ ACTIF (en M€)	31.12.2003			31.12.2002			
	Hors EADS	EADS 15,04 %	Groupe Lagardère	Hors Automobile & EADS	Automobile	EADS 15,07 %	Groupe Lagardère
<i>Immobilisations incorporelles</i>	1 714,1	48,5	1 762,6	1 894,8	1,0	30,6	1 926,4
<i>Immobilisations corporelles</i>	528,3	1 598,6	2 126,9	545,5	112,6	1 440,4	2 098,5
<i>Écarts d'acquisition</i>	1 039,8	696,4	1 736,2	1 155,0	3,7	718,1	1 876,8
<i>Immobilisations financières</i>							
– Titres mis en équivalence	1 349,2	153,7	1 502,9	1 346,7	–	138,1	1 484,8
– Titres de participation	73,8	75,3	149,1	165,2	–	87,3	252,5
– Autres immobilisations financières	1 872,1	296,1	2 168,2	1 875,4	1,5	415,0	2 291,9
Actif immobilisé	6 577,3	2 868,6	9 445,9	6 982,6	118,8	2 829,5	9 930,9
<i>Stocks et en-cours</i>	460,9	1 628,1	2 089,0	456,4	53,4	1 633,4	2 143,2
<i>Avances et acomptes versés</i>	20,3	270,5	290,8	19,5	0,1	202,2	221,8
<i>Créances clients et comptes rattachés</i>	777,2	949,0	1 726,2	838,9	48,1	804,3	1 691,3
<i>Autres créances</i>	854,7	676,2	1 530,9	754,2	50,9	717,3	1 522,4
<i>Valeurs mobilières de placement</i>	971,1	100,4	1 071,5	650,8	228,1	686,5	1 565,4
<i>Disponibilités</i>	464,9	1 113,3	1 578,2	542,1	78,6	256,5	877,2
Actif circulant	3 549,1	4 737,5	8 286,6	3 261,9	459,2	4 300,2	8 021,3
<i>Comptes de régularisation actif</i>	81,0	143,0	224,0	72,1	0,4	145,4	217,9
TOTAL ACTIF	10 207,4	7 749,1	17 956,5	10 316,6	578,4	7 275,1	18 170,1

→ PASSIF (en M€)	31.12.2003			31.12.2002			
	Hors EADS	EADS 15,04 %	Groupe Lagardère	Hors Automobile & EADS	Automobile	EADS 15,07 %	Groupe Lagardère
<i>Capital social</i>	851,7	-	851,7	849,2	-	-	849,2
<i>Primes et réserves</i>	1 729,4	966,5	2 695,9	1 985,1	229,6	910,9	3 125,6
<i>Résultat de la période (part du Groupe)</i>	263,0	70,9	333,9	(32,1)	(229,6)	(29,4)	(291,1)
Capitaux propres - part du Groupe	2 844,1	1 037,4	3 881,5	2 802,2	0,0	881,5	3 683,7
<i>Intérêts des minoritaires</i>	146,8	107,7	254,5	158,7	-	71,8	230,5
Capitaux propres de l'ensemble	2 990,9	1 145,1	4 136,0	2 960,9	0,0	953,3	3 914,2
<i>Titres subordonnés à durée indéterminée</i>	415,8	-	415,8	415,8	-	-	415,8
Capitaux propres et autres fonds propres	3 406,7	1 145,1	4 551,8	3 376,7	0,0	953,3	4 330,0
<i>Dettes subordonnées et assorties de conditions particulières</i>	289,7	-	289,7	292,0	-	-	292,0
<i>Provisions pour risques et charges</i>	995,6	1 205,4	2 201,0	995,9	203,7	1 161,7	2 361,3
<i>Dettes financières</i>	2 812,6	716,7	3 529,3	3 067,3	14,8	749,8	3 831,9
<i>Avances et acomptes reçus sur commandes</i>	15,9	2 228,0	2 243,9	20,3	0,5	2 063,6	2 084,4
<i>Fournisseurs et comptes rattachés</i>	1 522,6	1 696,5	3 219,1	1 515,2	151,0	1 599,7	3 265,9
<i>Dettes fiscales et sociales</i>	567,3	148,6	715,9	521,6	71,8	109,6	703,0
<i>Autres dettes</i>	470,9	239,3	710,2	386,0	39,8	227,5	653,3
<i>Comptes de régularisation Passif</i>	126,1	369,5	495,6	141,6	96,8	409,9	648,3
TOTAL PASSIF	10 207,4	7 749,1	17 956,5	10 316,6	578,4	7 275,1	18 170,1

Compte de résultat consolidé au 31 décembre 2003

→ (en M€)	31.12.2003			31.12.2002			
	Hors EADS	EADS 15,07 %	Groupe Lagardère	Hors Automobile & EADS	Automobile	EADS 15,10 %	Groupe Lagardère
<i>Chiffre d'affaires</i>	7 944,0	4 510,4	12 454,4	8 095,0	782,4	4 339,1	13 216,5
<i>Autres produits d'exploitation</i>	604,1	10,2	614,3	513,4	6,4	73,5	593,3
Produits d'exploitation	8 548,1	4 520,6	13 068,7	8 608,4	788,8	4 412,6	13 809,8
<i>Achats et variation de stocks</i>	(4 267,6)	(2 829,8)	(7 097,4)	(4 410,0)	(527,7)	(2 872,7)	(7 810,4)
<i>Charges externes et autres charges</i>	(2 162,9)	(36,3)	(2 199,2)	(2 156,2)	(63,1)	(38,8)	(2 258,1)
<i>Impôts et taxes</i>	(56,6)	-	(56,6)	(59,7)	(14,6)	-	(74,3)
<i>Charges de personnel</i>	(1 377,2)	(1 144,6)	(2 521,8)	(1 386,6)	(142,6)	(1 127,7)	(2 656,9)
<i>Dotations aux amortissements</i>	(223,1)	(224,8)	(447,9)	(214,2)	(34,1)	(199,8)	(448,1)
<i>Dotations nettes aux provisions</i>	(22,2)	(52,3)	(74,5)	(11,9)	0,6	(111,1)	(122,4)
Charges d'exploitation	(8 109,6)	(4 287,8)	(12 397,4)	(8 238,6)	(781,5)	(4 350,1)	(13 370,2)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	438,5	232,8	671,3	369,8	7,3	62,5	439,6
<i>Résultat financier</i>	62,8	(20,9)	41,9	(338,3)	36,5	(29,7)	(331,5)
RÉSULTAT COURANT	501,3	211,9	713,2	31,5	43,8	32,8	108,1
<i>Résultat exceptionnel</i>	(29,7)	(49,2)	(78,9)	(76,7)	(272,9)	(21,3)	(370,9)
<i>Rémunérations prioritaires nettes</i>	(8,1)	-	(8,1)	(10,7)	-	-	(10,7)
<i>Impôt sur les résultats</i>	(121,7)	(71,6)	(193,3)	162,6	-	(19,6)	143,0
<i>Dotations aux amortissements des écarts d'acquisition des sociétés intégrées</i>	(79,0)	(44,6)	(123,6)	(78,1)	(0,5)	(45,8)	(124,4)
RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS INTÉGRÉES	262,8	46,5	309,3	28,6	(229,6)	(53,9)	(254,9)
<i>Contribution des sociétés mises en équivalence</i>	11,5	37,6	49,1	(52,8)	-	20,3	(32,5)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	274,3	84,1	358,4	(24,2)	(229,6)	(33,6)	(287,4)
<i>Part des minoritaires</i>	(11,3)	(13,2)	(24,5)	(7,9)	-	4,2	(3,7)
RÉSULTAT NET - PART DU GROUPE	263,0	70,9	333,9	(32,1)	(229,6)	(29,4)	(291,1)

Tableau de financement consolidé au 31 décembre 2003

→ (en M€)	31.12.2003			31.12.2002			
	Hors EADS	EADS	Groupe Lagardère	Hors Automobile & EADS	Automobile	EADS	Groupe Lagardère
Résultat net - part du Groupe	263,0	70,9	333,9	(32,1)	(229,6)	(29,4)	(291,1)
<i>Intérêts minoritaires dans les résultats</i>	11,3	13,2	24,5	7,9	-	(4,2)	3,7
<i>Résultat des sociétés mises en équivalence</i>	(11,5)	(37,6)	(49,1)	52,7	-	(20,2)	32,5
<i>Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence</i>	18,7	5,8	24,5	4,9	-	4,5	9,4
<i>Dotations aux amortissements et aux provisions</i>	333,5	350,9	684,4	202,5	201,9	335,9	740,3
<i>Dotations (ou reprises) provisions sur immobilisations financières</i>	(124,7)	(6,2)	(130,9)	301,5	-	-	301,5
<i>Variation des impôts différés (1)</i>	0,4	(20,5)	(20,1)	(167,1)	-	(10,2)	(177,3)
<i>(Gain) perte sur cessions d'actifs net d'impôt</i>	(50,0)	(4,3)	(54,3)	(9,5)	1,6	(15,8)	(23,7)
<i>Variation du besoin en fonds de roulement</i>	83,2	343,6	426,8	69,2	9,1	145,6	223,9
Flux générés par l'activité (A)	523,9	715,8	1 239,7	430,0	(17,0)	406,2	819,2
INVESTISSEMENTS							
<i>Incorporels et corporels</i>	(207,9)	(444,6)	(652,5)	(230,2)	(32,2)	(348,6)	(611,0)
<i>Financiers</i>	(62,2)	(190,3)	(252,5)	(1 429,1)	(0,4)	(283,7)	(1 713,2)
(B)	(270,1)	(634,9)	(905,0)	(1 659,3)	(32,6)	(632,3)	(2 324,2)
CESSIONS OU DIMINUTIONS DE L'ACTIF IMMOBILISÉ							
<i>Prix de vente des immobilisations cédées net d'impôt</i>							
<i>Incorporelles et corporelles</i>	7,1	8,3	15,4	9,3	0,8	36,2	46,3
<i>Financières</i>	156,7	60,1	216,8	19,5	-	125,8	145,3
<i>Diminution des créances et des prêts</i>	67,3	12,6	79,9	32,8	0,7	22,6	56,1
(C)	231,1	81,0	312,1	61,6	1,5	184,6	247,7
<i>(Acquisition) cession de valeurs mobilières de placement</i>	(D) 21,5	46,0	67,5	0,3	-	(63,3)	(63,0)
Flux d'investissements (E)=(B)+(C)+(D)	(17,5)	(507,9)	(525,4)	(1 597,4)	(31,1)	(511,0)	(2 139,5)
Fonds dégagés par les opérations (F) = (A)+(E)	506,4	207,9	714,3	(1 167,4)	(48,1)	(104,8)	(1 320,3)
OPÉRATIONS SUR LES CAPITAUX PROPRES							
<i>Augmentation de capital de la société mère</i>	10,3	-	10,3	11,4	-	-	11,4
<i>Variation des intérêts minoritaires sur mouvements en capital</i>	2,4	-	2,4	-	-	(19,1)	(19,1)
<i>Dividendes versés aux actionnaires de la société mère (2)</i>	(74,0)	(36,7)	(110,7)	(55,3)	-	(61,1)	(116,4)
<i>Dividendes versés aux intérêts minoritaires</i>	(13,3)	(5,7)	(19,0)	(10,9)	-	-	(10,9)
MOUVEMENTS FINANCIERS							
<i>Variation des dettes financières</i>	(119,1)	170,6	51,5	1 233,9	(2,1)	(116,6)	1 115,2
Flux de financement (G)	(193,7)	128,2	(65,5)	1 179,1	(2,1)	(196,8)	980,2
AUTRES MOUVEMENTS							
<i>Trésorerie sur sortie de périmètre de Matra Automobile</i>	(301,6)	-	(301,6)	-	-	-	-
<i>Différences de conversion sur la trésorerie</i>	(40,7)	(2,3)	(43,0)	(32,4)	-	(20,6)	(53,0)
<i>Autres éléments</i>	(0,7)	(24,0)	(24,7)	(24,7)	4,5	(2,4)	(22,6)
Total des autres mouvements (H)	(343,0)	(26,3)	(369,3)	(57,1)	4,5	(23,0)	(75,6)
Variation de trésorerie (I)=(F)+(G)+(H)	(30,3)	309,8	279,5	(45,4)	(45,7)	(324,6)	(415,7)
Trésorerie début de période	796,1	805,4	1 601,5	539,9	347,3	1 130,0	2 017,2
Trésorerie fin de période	765,8	1 115,2	1 881,0	494,5	301,6	805,4	1 601,5

(1) Y compris reprise de provision pour impôt sur la plus-value T-Online.

(2) Y compris quote-part du résultat versé aux Associés Commandités.

Sociétés consolidées par intégration globale au 31 décembre 2003

→ LIVRE

Société	Siège	N° Siren	% d'intérêt	% de contrôle
HACHETTE LIVRE	43, quai de Grenelle - 75905 PARIS Cedex 15	602 060 147	100,00	100,00
HATIER DEVELOPPEMENT	1, avenue Gutenberg - 78316 MAUREPAS Cedex	302 655 089	100,00	100,00
BIBLIO PARTICIPATIONS	43, quai de Grenelle - 75905 PARIS Cedex 15	377 627 583	100,00	100,00
CALMANN LEVY	3, rue Auber 75009 PARIS	572 082 279	69,57	69,57
DIFFULVRE	SAINT SULPICE (SUISSE)		100,00	100,00
DILIBEL	ALLEUR (BELGIQUE)		100,00	100,00
EDDL	5, rue du Pont de Lodi - 75006 PARIS	403 202 252	100,00	100,00
EDITION N°1	43, quai de Grenelle - 75905 PARIS Cedex 15	312 285 745	100,00	100,00
EDITIONS GRASSET ET FASQUELLE	61, rue des Saints Pères - 75006 PARIS	562 023 705	95,00	95,37
EDITIONS JEAN-CLAUDE LATTES	17, rue Jacob - 75006 PARIS	682 028 659	100,00	100,00
EDITIONS STOCK	27, rue Cassette - 75006 PARIS	612 035 659	100,00	100,00
FERNAND HAZAN EDITEUR	64, quai Marcel Cachin - 94290 VILLENEUVE-LE-ROI	562 030 221	99,94	100,00
GROUPE HATIER INTERNATIONAL	31, rue de Fleurus - 75006 PARIS	572 079 093	100,00	100,00
H.L. 93	43, quai de Grenelle - 75905 PARIS Cedex 15	390 674 133	100,00	100,00
H.L. 99 LTD	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		100,00	100,00
H.L. FINANCES	58, rue Jean Bleuzen - 92170 VANVES	384 562 070	99,90	100,00
HACHETTE COLLECTIONS	43, quai de Grenelle - 75905 PARIS Cedex 15	395 291 644	100,00	100,00
HACHETTE COLLECTIONS JAPON	TOKYO (JAPON)		100,00	100,00
HACHETTE FASCICOLI	MILAN (ITALIE)		100,00	100,00
HACHETTE PARTWORKS LTD	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		100,00	100,00
LE LIVRE DE PARIS	58, rue Jean Bleuzen - 92170 VANVES	542 042 114	100,00	100,00
LIBRAIRIE ARTHEME FAYARD	75, rue des Saints Pères - 75006 PARIS	562 136 895	99,89	99,89
LIBRAIRIE GENERALE FRANCAISE (L.G.F.)	43, quai de Grenelle - 75905 PARIS Cedex 15	542 086 749	79,99	80,00
SYLEMMMA ANDRIEU	Place du Moulin-Wette - 60120 BONNEUIL-LES-EAUX	711 720 458	100,00	100,00
THE WATTS PUBLISHING GROUP LTD	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		100,00	100,00
GROUPE HATIER				
CENTRE DE TRAITEMENT DES RETOURS	137, route de Corbeil - Lieudit Balizy - 91160 LONGJUMEAU	381 737 519	100,00	100,00
EDELSA	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
LES EDITIONS DIDIER	13, rue de l'Odéon - 75006 PARIS	313 042 541	100,00	100,00
LES EDITIONS FOUCHER	31, rue de Fleurus - 75006 PARIS	352 559 066	100,00	100,00
LES EDITIONS HATIER	8, rue d'Assas - 75006 PARIS	352 585 624	100,00	100,00
LIBRAIRIE PAPETERIE NATIONALE	CASABLANCA (MAROC)		99,99	100,00
RAGEOT EDITEUR	6, rue d'Assas - 75006 PARIS	572 022 978	100,00	100,00
S.C.I. ASSAS RASPAIL	8, rue d'Assas - 75006 PARIS	315 844 431	100,00	100,00
S.C.I. DU 63 BOULEVARD RASPAIL	63, boulevard Raspail - 75006 PARIS	315 830 034	100,00	100,00
S.C.I. DU 8/8bis RUE D'ASSAS	8, rue d'Assas - 75006 PARIS	315 844 423	100,00	100,00
GROUPE SALVAT				
GRUPO EDITORIAL BRUNO SL	MADRID (ESPAGNE)			
HACHETTE LATINOAMERICA	MEXICO (MEXIQUE)		100,00	100,00
SALVAT EDITORES SA	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
PAGSL	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
SALVAT EDITORES PORTUGAL	LISBONNE (PORTUGAL)		100,00	100,00
SALVAT SA DE DISTRIBUCION	BARCELONE (ESPAGNE)		100,00	100,00
GROUPE ORION				
ORION PUBLISHING GROUP LTD	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		98,75	98,75
LITTLE HAMPTON BOOK SERVICE LTD	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		98,75	100,00
GROUPE OCTOPUS				
OCTOPUS PUBLISHING LTD	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		100,00	100,00
CONRAN OCTOPUS LTD	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		100,00	100,00


PRESSE

Société	Siège	N° Siren	% d'intérêt	% de contrôle
HACHETTE FILIPACCHI MEDIAS	149, rue Anatole France - 92534 LEVALLOIS-PERRET Cedex	642 015 440	100,00	100,00
HACHETTE FILIPACCHI PRESSE	149, rue Anatole France - 92534 LEVALLOIS-PERRET Cedex	582 101 424	99,97	99,97
AGENCE GENERALE D'IMAGE	104, boulevard Arago - 75014 PARIS	379 412 000	99,85	100,00
BEIJING HACHETTE ADVERTISING	HONG KONG (CHINE)		99,97	100,00
COLOMBIER 58	149, rue Anatole France - 92534 LEVALLOIS-PERRET Cedex	351 183 611	99,94	99,98
COMUNICACION Y PUBLICACIONES	BARCELONE (ESPAGNE)		73,37	74,00
COMPAGNIE IMMOBILIERE EUROPA	149, rue Anatole France - 92534 LEVALLOIS-PERRET Cedex	407 662 329	99,98	100,00
COMPAGNIE INTERNATIONALE DE PRESSE ET DE PUBLICITE (C.I.P.P.)	MONTE-CARLO (MONACO)		50,98	51,00
CORSE PRESSE	214, route de Grenoble - 06200 NICE	423 375 922	88,59	99,99
DIVERSIFED MEDIA COMPANY LTD	NICOSIE (CHYPRE)		50,98	100,00
EDIZIONI ITALO FRANCESI (EDIF)	MILAN (ITALIE)		99,99	100,00
EUROSUD PUBLICITE	248, avenue Roger Salengro - 13015 MARSEILLE	071 800 098	88,49	99,89
EXCELSIOR FILIPACCHI	1, rue du Colonel Pierre Avia - 75015 PARIS	393 471 461	99,92	100,00
F.E.P. U.K. LTD	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		99,97	100,00
FENGISTONE HOLDING LTD	NICOSIE (CHYPRE)		50,98	100,00
FINANCIERE COMBOUL	47, rue Sadi Carnot - 92000 NANTERRE	423 101 971	99,96	100,00
GAMMA PRESSE IMAGE	70, rue Jean Bleuzen - 92170 VANVES	672 002 987	99,85	100,00
GRUPE HACHETTE FILIPACCHI PHOTOS (ex Hafimage)	149, rue Anatole France - 92534 LEVALLOIS-PERRET Cedex	431 716 513	99,85	99,88
H.F. PRESSE UKRAINE	KIEV (UKRAINE)		50,98	51,00
HACHETTE DECORATION PUBLICATION (ex BHP)	20, rue de Billancourt - 92100 BOULOGNE-BILLANCOURT	432 087 724	99,97	100,00
HACHETTE FILIPACCHI 2000 SPOL	PRAGUE (REPUBLIQUE TCHEQUE)		50,98	51,00
HACHETTE FILIPACCHI ASSOCIES	149, rue Anatole France - 92534 LEVALLOIS-PERRET Cedex	324 286 319	99,97	100,00
HACHETTE FILIPACCHI FILM	149, rue Anatole France - 92534 LEVALLOIS-PERRET Cedex	572 028 959	99,97	100,00
HACHETTE FILIPACCHI HOLDINGS US	NEW YORK (U.S.A.)		99,97	100,00
HACHETTE FILIPACCHI HONG KONG LTD	HONG KONG (CHINE)		99,97	100,00
HACHETTE FILIPACCHI INTERDECO	23, rue Baudin - 92303 LEVALLOIS-PERRET Cedex	321 376 600	99,97	100,00
HACHETTE FILIPACCHI INVESTISSEMENTS	149, rue Anatole France - 92534 LEVALLOIS-PERRET Cedex	339 257 172	99,98	99,99
HACHETTE FILIPACCHI MAGAZINES US	NEW YORK (U.S.A.)		99,97	100,00
HACHETTE FILIPACCHI NORGE AS	OSLO (NORVEGE)		99,97	100,00
HACHETTE FILIPACCHI POLSKA	VARSOVIE (POLOGNE)		99,97	100,00
HACHETTE FILIPACCHI PRESSE FINANCES	149, rue Anatole France - 92534 LEVALLOIS-PERRET Cedex	410 208 136	99,97	100,00
HACHETTE FILIPACCHI PRESSE AUTOMOBILE	1, rue du Colonel Pierre Avia - 75015 PARIS	393 471 461	99,91	100,00
HACHETTE FILIPACCHI PROSPECTIVE	149, rue Anatole France - 92534 LEVALLOIS-PERRET Cedex	300 938 826	99,97	100,00
HACHETTE FILIPACCHI PUBLICACOES LDA	LISBONNE (PORTUGAL)		99,11	100,00
HACHETTE FILIPACCHI SA	MADRID (ESPAGNE)		99,11	99,14
HACHETTE FILIPACCHI SVERIGE AB	STOCKHOLM (SUEDE)		99,97	100,00
HACHETTE FILIPACCHI TAIWAN	TAIPEH (TAIWAN)		99,97	100,00
HACHETTE FILIPACCHI UK LTD	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		99,97	100,00
HACHETTE FUJIN GAHO	TOKYO (JAPON)		99,97	100,00
HACHETTE INTERDECO SA	MADRID (ESPAGNE)		99,32	100,00
HACHETTE MAGAZINE VDB	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		50,98	51,00
HACHETTE RUSCONI EDITORE	MILAN (ITALIE)		100,00	100,00
HACHETTE RUSCONI PUBBLICITA	MILAN (ITALIE)		100,00	100,00
HOA QUI	30, rue des Favorites - 75001 PARIS	582 053 393	99,85	100,00
IMEDIA PRESSE	14, avenue Pierre Mendès France - 67300 SCHILTIGHEIM	339 301 467	99,91	99,94
INTERDECO	23, rue Baudin - 92303 LEVALLOIS-PERRET Cedex	345 404 040	99,97	100,00
INTERDECO HACHETTE ADVERTISING POLSKA	VARSOVIE (POLOGNE)		99,97	100,00
INTERMAG	23, rue Baudin - 92303 LEVALLOIS-PERRET Cedex	382 841 930	99,97	100,00
INTERNATIONAL MEDIA HOLDING BV (IMH)	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		99,97	100,00
INTERNATIONAL PUBLICATIONS HOLDING (IPH)	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		99,97	100,00
INTERDECO GLOBAL ADVERTISING (ex. HF GLOBAL ADVERTISING)	23, rue Baudin - 92303 LEVALLOIS-PERRET Cedex	350 277 059	99,72	100,00

→ **PRESSE (suite)**

Société	Siège	N° Siren	% d'intérêt	% de contrôle
INTERDECO SCANDINAVIA (ex HACHETTE ANNONS AB)	STOCKHOLM (SUEDE)		99,97	100,00
KATZ	NEW YORK (U.S.A.)		99,95	100,00
KEYSTONE	21, rue du Renard - 75004 PARIS	692 021 371	99,80	100,00
LA PROVENCE	248, avenue Roger Salengro - 13015 MARSEILLE	056 806 813	99,78	99,82
LA REPUBLIQUE	11, rue Mirabeau - 83000 TOULON	549 500 635	74,06	99,68
LES EDITIONS FILIPACCHI	151, rue Anatole France - 92598 LEVALLOIS-PERRET Cedex	712 003 516	99,97	100,00
MAISON D'EDITION HFS	MOSCOU (RUSSIE)		50,98	100,00
MARSEILLE PRESSE	248, Avenue Roger Salengro - 13015 MARSEILLE	440 993 871	99,78	100,00
MEDIA SUD	248, Avenue Roger Salengro - 13015 MARSEILLE	303 971 774	96,51	96,72
METROPOLE MEDIA PRESSE	11, rue Marbeuf - 75008 PARIS	424 798 577	73,35	73,38
MONTREUX PUBLICATIONS	MONTREUX (SUISSE)		50,09	50,10
MPA	70, rue Jean Bleuzen - 92170 VANVES	382 799 245	99,85	100,00
MULTIEDICIONES UNIVERSALES	MADRID (ESPAGNE)		99,97	100,00
NICE MATIN	214, route de Grenoble - 06290 NICE Cedex 3	955 801 204	77,39	99,00
PACIFIC MAGAZINES AND PRINTING	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		99,97	100,00
PRESSINTER	149, rue Anatole France - 92534 LEVALLOIS-PERRET Cedex	407 679 026	99,97	100,00
PUBLICACIONES HACHETTE FILIPACCHI	MADRID (ESPAGNE)		99,97	100,00
PUBLICATIONS FRANCE MONDE	149, rue Anatole France - 92534 LEVALLOIS-PERRET Cedex	562 113 787	99,94	99,96
PUBLICATIONS GROUPE LOISIRS (P.G.L.)	149, rue Anatole France - 92534 LEVALLOIS-PERRET Cedex	338 195 720	99,97	100,00
QUILLET SA	149, rue Anatole France - 92534 LEVALLOIS-PERRET Cedex	542 043 971	99,96	99,73
RAPHO	8, rue d'Alger - 75001 PARIS	562 032 490	99,95	100,00
REGISCOPE	133, avenue des Champs-Élysées - 75008 PARIS	662 025 451	51,00	51,00
REVISTAS HIPANO AMERICANAS	MADRID (ESPAGNE)		99,11	100,00
SOCIETE DE CONCEPTION DE PRESSE ET D'EDITION (S.C.P.E.)	149-151, rue Anatole France - 92534 LEVALLOIS-PERRET Cedex	431 876 499	79,97	79,97
SOCIETE DE TRAITEMENT DES PRODUITS DE PRESSE (S.T.P.P.)	10, rue Thierry Le Luron - 92592 LEVALLOIS-PERRET Cedex	732 053 491	99,97	100,00
SOCIETE D'EXPLOITATION DES AGENCES DE PRESSE	7/9, rue de la Bourse - 75002 PARIS	391 817 467	99,97	100,00
SOCIETE D'INFORMATION ET DE PUBLICATION	151, rue Anatole France - 92598 LEVALLOIS-PERRET Cedex	324 864 172	99,92	99,93
SOGIDE	149, rue Anatole France - 92534 LEVALLOIS-PERRET Cedex	311 845 226	59,98	60,00
STILL PRESS AGENCY	70, rue Jean Bleuzen - 92170 VANVES	321 253 379	99,85	100,00
TOP	10, rue des Pyramides - 75001 PARIS	323 505 503	99,95	100,00
GROUPE TELEPHONE PUBLISHING				
TELEPHONE PUBLISHING	MADRID (ESPAGNE)		71,75	72,40
GABINETE ASTROLOGICO	MADRID (ESPAGNE)		71,75	100,00
SISTEMAS TELEFONICOS AUXILIARES	MADRID (ESPAGNE)		71,75	100,00
TELEFONIA DE FUTURO	MADRID (ESPAGNE)		71,75	100,00
VALOR ANADIDO TELEFONICO	MADRID (ESPAGNE)		71,75	100,00



DISTRIBUTION SERVICES

Société	Siège	N° Siren	% d'intérêt	% de contrôle
HACHETTE DISTRIBUTION SERVICES	2, rue Lord Byron - 75008 PARIS	330 814 732	100,00	100,00
ÆLIA	114, avenue Charles de Gaulle 92522 NEUILLY-SUR-SEINE Cedex	380 253 518	79,50	100,00
AEROBOUTIQUE FRANCE	114, avenue Charles de Gaulle - 92522 NEUILLY-SUR-SEINE Cedex	380 193 938	79,50	100,00
AEROBOUTIQUE INFLIGHT RETAIL	ZAC du Parc 12 rue St Exupéry BP 301 77 293 COMPANS Cedex	408 053 809	52,37	65,88
AEROBOUTIQUE INFLIGHT RETAIL UK	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		52,39	100,00
AEROBOUTIQUE SALES GROUPE	CASABLANCA (MAROC)		41,84	79,87
AMP	BRUXELLES (BELGIQUE)		92,42	92,42
ALVADIS	BRUXELLES (BELGIQUE)		92,41	100,00
CHAUSSEM	BRUXELLES (BELGIQUE)		92,41	99,99
CURTIS CIRCULATION COMPANY	PENNSAUKEN (USA)		90,00	90,00
DIPRENSA	MADRID (ESPAGNE)		66,86	66,86
DISTRIBRUGGE	BRUGES (BELGIQUE)		92,42	100,00
DISTRIDIJLE	MALINES (BELGIQUE)		92,42	100,00
DISTRILIM	HASSELT (BELGIQUE)		92,42	100,00
DISTRINEWS	BRUXELLES (BELGIQUE)		92,42	100,00
DISTRISUD	LIEGE (BELGIQUE)		92,18	99,74
DISTRIVESDRE	VERVIERS (BELGIQUE)		78,56	85,00
DISTRIWEST NV	REKKEM (BELGIQUE)		92,42	100,00
DUTY FREE ASSOCIATES	114, avenue Charles de Gaulle 92522 NEUILLY-SUR-SEINE Cedex	423 402 312	79,50	100,00
DYNAPRESSE	CAROUGE (SUISSE)		62,28	100,00
EURODIS	114, avenue Charles de Gaulle 92522 NEUILLY-SUR-SEINE Cedex	428 705 982	79,34	99,80
EXTRAPOLE SA	16 boulevard du Général Leclerc - 92115 CLICHY Cedex	413 653 569	99,99	100,00
HACHETTE DISTRIBUTION & SERVICES	BRUXELLES (BELGIQUE)		92,42	100,00
HACHETTE DISTRIBUTION SERVICES FRANCE	2, rue Lord Byron - 75008 PARIS	389 540 378	100,00	100,00
HACHETTE DISTRIBUTION Inc.	PENNSAUKEN (USA)		100,00	100,00
H.D.S. AUSTRALIA PTY	SYDNEY (AUSTRALIE)		100,00	100,00
H.D.S. CANADA	MONTREAL (CANADA)		100,00	100,00
H.D.S. DEUTSCHLAND	HUERTH HERMUELHEIM (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
H.D.S. EINZELHANDEL	DIETZENBACH (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
H.D.S. POLSKA	VARSOVIE (POLOGNE)		100,00	100,00
H.D.S. RETAIL NORTH AMERICA	NEW YORK (USA)		100,00	100,00
INMEDIO	GDANSK (POLOGNE)		100,00	100,00
INTERNATIONALE PRESSE	DIETZENBACH (ALLEMAGNE)		75,10	100,00
I.B.D.	OSTENDE (BELGIQUE)		92,42	100,00
LE FURET DU NORD	37, rue Jules Guesde - 59160 LOMME	459 500 864	99,36	99,37
MARKEDIS	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
MARLENE	NOUVELLE CALEDONIE		39,75	50,00
MUSIC RAILWAILS	52, avenue des Champs-Élysées - 75008 PARIS	414 434 431	99,99	100,00
NAVILLE	CAROUGE (SUISSE)		62,28	100,00
O.L.F.	FRIBOURG (SUISSE)		62,28	100,00
PAYOT NAVILLE DISTRIBUTION	FRIBOURG (SUISSE)		62,28	65,00
PAYOT SA	LAUSANNE (SUISSE)		62,26	99,97
PETITE PLANETE	114, avenue Charles de Gaulle 92522 NEUILLY-SUR-SEINE Cedex	403 493 158	79,50	100,00
PRESSE IMPORT SA	CORMINBOEUF (SUISSE)		62,28	100,00
PRESS RELAY LOGAN	NEW YORK (USA)		87,00	87,00
PRESS RELAY / RMD - DELTA	NEW YORK (USA)		83,00	83,00
PRESS RELAY WASHINGTON NATIONAL	NEW YORK (USA)		90,00	90,00
PRESS-SHOP ALG	BRUXELLES (BELGIQUE)		75,54	81,75
RELAIS H	126, rue Jules Guesde - 92300 LEVALLOIS-PERRET	542 095 336	100,00	100,00

→ **DISTRIBUTION SERVICES (suite)**

Société	Siège	N° Siren	% d'intérêt	% de contrôle
SAARBACH	HUERTH HERMUELHEIM (ALLEMAGNE)		75,10	75,10
SARESCHRI	114, avenue Charles de gaulle 92522 NEUILLY-SUR-SEINE Cedex	418 459 566	39,75	50,00
SCHULZE GMBH	DIETZENBACH (ALLEMAGNE)		100,00	100,00
SCSC	126, rue Jules Guesde - 92300 LEVALLOIS-PERRET	431 960 004	100,00	100,00
SEJ	126, rue Jules Guesde - 92300 LEVALLOIS-PERRET	447 707 571	60,00	60,00
SIGMA	MADRID (ESPAGNE)		50,00	100,00
SOCIEDAD GENERAL ESPANOLA DE LIBRERIA (SGEL)	MADRID (ESPAGNE)		100,00	100,00
SPECIAL INTEREST	DIETZENBACH (ALLEMAGNE)		75,10	100,00
VIRGIN CAFE	16, boulevard du Général Leclerc - 92115 CLICHY Cedex	309 481 158	100,00	100,00
VIRGIN IMMOBILIER PLACEMENT	16, boulevard du Général Leclerc - 92115 CLICHY Cedex	377 977 269	100,00	100,00
VIRGIN MEGA	16, boulevard du Général Leclerc - 92115 CLICHY Cedex	432 573 806	100,00	100,00
VIRGIN STORES	16, boulevard du Général Leclerc - 92115 CLICHY Cedex	344 260 286	100,00	100,00
ZENDIS ESPAGNE	(ESPAGNE)		100,00	100,00
GROUPE LAPKER				
LAPKER	BUDAPEST (HONGRIE)		80,01	80,01
BAKONYHIR	BUDAPEST (HONGRIE)		80,01	100,00
BUVIHIR	BUDAPEST (HONGRIE)		80,01	100,00
DELHIR	BUDAPEST (HONGRIE)		80,01	100,00
ESZAKHIR	BUDAPEST (HONGRIE)		80,01	100,00
HIRKER	BUDAPEST (HONGRIE)		80,01	100,00
KOROSHIR	BUDAPEST (HONGRIE)		80,01	100,00
PANNONHIR	BUDAPEST (HONGRIE)		80,01	100,00
PELSOHIR	BUDAPEST (HONGRIE)		80,01	100,00
RABAHIR	BUDAPEST (HONGRIE)		80,01	100,00
RONAHIR	BUDAPEST (HONGRIE)		80,01	100,00
KISKER	BUDAPEST (HONGRIE)		80,01	100,00

 **LAGARDERE ACTIVE**

Société	Siège	N° Siren	% d'intérêt	% de contrôle
GROUPE LAGARDERE ACTIVE BROADCAST				
LAGARDERE ACTIVE BROADCAST	57, rue Grimaldi - 98000 MONACO	775 751 779	99,17	99,32
13 PRODUCTION	6A, rue Crinas Prolongée - 13007 MARSEILLE	332 148 303	66,20	100,00
AKA FILM	64, rue du Château - 92100 BOULOGNE	434 096 293	34,08	51,49
AMAYA-TECHNISONOR	1, Rond-Point Victor Hugo - 92137 ISSY LES MOULINEAUX	542 088 604	66,20	100,00
ATLANTIQUE DROITS AUDIOVISUELS	28, rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	388 301 079	66,20	100,00
ATLANTIQUE PRODUCTIONS	25, rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	324 873 421	66,20	100,00
BELVEDERE PRODUCTIONS	25, rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	350 492 757	66,20	100,00
BR COM	28, rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	421 379 108	66,20	100,00
C.E.R.T.	SARREBRUCK (ALLEMAGNE)		98,92	99,74
CANAL J	91 bis, rue du Cherche Midi - 75006 PARIS	343 509 048	32,87	100,00
CANAL J INTERNATIONAL	91 bis, rue du Cherche Midi - 75006 PARIS	342 059 466	32,87	100,00
COMPAGNIE DES CHAINES THEMATIQUES	78, rue Olivier de Serres - 75015 PARIS	392 810 263	64,46	100,00
DEMD PRODUCTIONS	27, rue Marbeuf - 75008 PARIS	377 608 377	33,15	100,00
D.M.L.S. J	20, rue Pergolèse - 75016 PARIS	431 280 460	33,00	50,00
D.M.L.S. TV	20, rue Pergolèse - 75016 PARIS	413 155 524	66,00	99,80
EDI POLOGNE	28, rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	420 304 180	59,50	100,00
EDI ROMANIA	BUCAREST (ROUMANIE)		79,34	80,00
EDITIONS MUSICALES FRANCOIS 1 ^{ER}	25, rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	381 649 771	66,26	100,00
EUROPA PLUS FRANCE	26 bis, rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	354 076 176	77,35	85,60
EUROPE 1 IMMOBILIER	26 bis, rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	622 009 959	89,16	90,00
EUROPE 1 TELECOMPAGNIE	26 bis, rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	542 168 463	99,04	100,00
EUROPE 2 COMMUNICATION	26 bis, rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	339 696 072	99,13	100,00
EUROPE 2 ENTREPRISES	28, rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	352 819 577	99,13	100,00
EUROPE 2 PRAGUE	PRAGUE (REPUBLIQUE TCHEQUE)		99,17	100,00
EUROPE AUDIOVISUEL	26 bis, rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	309 001 477	66,20	100,00
EUROPE AUDIOVISUEL DEVELOPPEMENT	57, rue Grimaldi - 98000 MONACO		66,20	100,00
EUROPE DEVELOPPEMENT CZECH REPUBLIC	PRAGUE (REPUBLIQUE TCHEQUE)		99,17	100,00
EUROPE FM	28, rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	405 188 871	99,16	100,00
EUROPE IMAGES INTERNATIONAL	1, Rond-Point Victor Hugo - 92137 ISSY-LES-MOULINEAUX	339 412 611	66,20	100,00
EUROPE NEWS	26 bis, rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	343 508 750	99,00	100,00
GMT PRODUCTIONS	27, rue Marbeuf - 75008 PARIS	342 171 667	66,20	100,00
HACHETTE PREMIERE & CIE	25, rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	334 805 686	66,20	100,00
HIT FM	28, rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	331 100 446	91,74	90,40
IMAGE & COMPAGNIE	8, Place Boulnois - 75017 PARIS	334 027 620	66,20	100,00
IMAGES ET SON CONSEIL	57, rue Grimaldi - 98000 (MONACO)		99,17	100,00
INFINITIV	PRAGUE (REPUBLIQUE TCHEQUE)		99,17	100,00
IRS FRANCE	28, rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	378 394 258	99,15	100,00
J.L.R. PRODUCTIONS	32, rue d'Armaillé - 75017 PARIS	384 015 491	66,20	100,00
KANOKO BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		59,50	60,00
LA CHAINE METEO	78, rue Olivier de Serres - 75015 PARIS	393 326 285	64,46	100,00
LAGARDERE ACTIVE FM	28, rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	441 942 760	99,14	100,00
LAGARDERE ACTIVE PUBLICITE	28, rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	383 085 883	99,17	100,00
LAGARDERE ACTIVE PUBLICITE INTERNET	28, rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	407 529 320	99,17	100,00
LAGARDERE ACTIVE PUBLICITE REGIONS	28, rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	329 209 993	99,16	100,00
LAGARDERE ACTIVE RADIO INTERNATIONAL	28, rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	388 404 717	99,17	100,00
LAGARDERE ACTIVE RESSOURCES	28, rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	353 057 854	99,17	100,00
LAGARDERE IMAGES	28, rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	334 595 881	64,46	65,00
LAGARDERE IMAGES INTERNATIONAL	1, Rond-Point Victor Hugo - 92137 ISSY-LES-MOULINEAUX	612 039 164	66,20	100,00
LAGARDERE NETWORKS INTERNATIONAL	1, Rond-Point Victor Hugo - 92137 ISSY-LES-MOULINEAUX	381 651 744	66,30	100,00
LAGARDERE THEMATIQUES	32, rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	350 787 594	32,87	51,00
LEO PRODUCTIONS	1, Rond-Point Victor Hugo - 92137 ISSY-LES-MOULINEAUX	383 160 942	66,75	100,00
LES FILMS D'ICI	12, rue Clavel - 75019 PARIS	329 460 448	48,32	73,00
LES PRODUCTIONS 22	50, rue Marcel Dassault - 92100 BOULOGNE	423 324 862	66,20	100,00
M5	34, rue Guynemer - 92130 ISSY-LES-MOULINEAUX	329 641 872	66,20	100,00

➔ **LAGARDERE ACTIVE (suite)**

Société	Siège	N° Siren	% d'intérêt	% de contrôle
MATCH TV	28, rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	438 604 738	64,44	100,00
MAXIMAL NEWS TELEVISION	28, rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	384 316 907	33,10	100,00
MAXIMAL PRODUCTIONS	28, rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	432 608 313	33,10	100,00
MCM	78, rue Olivier de Serres - 75015 PARIS	384 939 484	32,87	100,00
MCM BELGIQUE	BRUXELLES (BELGIQUE)		32,87	100,00
MEZZO	78, rue Olivier de Serres - 75015 PARIS	418 141 685	19,80	60,00
PALETTE PRODUCTION	140, rue de Rivoli - 75001 PARIS	398 762 955	49,50	74,80
PARIS NEWS	1, Rond-Point Victor Hugo - 92137 ISSY-LES-MOULINEAUX	417 778 727	66,20	100,00
PERFORMANCES	28, rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	327 655 551	94,05	94,84
PROMOTION ET SPECTACLES d'EUROPE 1	26 bis, rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	632 042 495	99,50	100,00
RADIO MERCHANDISING COMPAGNY	PRAGUE (REPUBLIQUE TCHEQUE)		99,17	100,00
REGIE 1	28, rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	383 154 663	50,37	51,00
REGIE RADIO MUSIC	26 bis, rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	341 949 923	99,20	100,00
RFM ENTREPRISES	28, rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	400 283 768	100,00	100,00
RG FREKVENCE 1	PRAGUE (REPUBLIQUE TCHEQUE)		93,47	94,25
RRM BUCAREST	BUCAREST (ROUMANIE)		89,25	90,00
RRM PRAGUE	PRAGUE (REPUBLIQUE TCHEQUE)		99,17	100,00
SATEL J	91, rue du Cherche Midi - 75006 PARIS	380 200 485	66,20	100,00
SO.COM.HA	10, rue Sadi Carnot - 14000 CAEN	347 736 597	99,13	100,00
SOLOVEICK & Cie	34, rue Guynemer - 92130 ISSY-LES-MOULINEAUX	424 230 225	66,20	100,00
TELMONDIS	1, Rond-Point Victor Hugo - 92137 ISSY-LES-MOULINEAUX	722 021 631	66,10	99,80
TIMOON ANIMATION	4, Place de Brazzaville - 75015 PARIS	442 829 275	43,69	66,00
TOP 50	25, rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	307 718 320	66,20	100,00
LAGARDERE ACTIVE BROADBAND				
LAGARDERE ACTIVE	121, avenue de Malakoff - 75216 PARIS Cedex 16	428 705 537	100,00	100,00
CYBERTERRE	43, quai de Grenelle - 75015 PARIS	434 661 419	100,00	100,00
EUROPE 1 INTERACTIVE	11, rue de Cambrai - 75927 PARIS Cedex 19	415 096 502	100,00	100,00
HACHETTE BOOK GROUP Inc.	NEW YORK (U.S.A.)		100,00	100,00
HACHETTE PRODUCTIONS Inc.	NEW YORK (U.S.A.)		100,00	100,00
HACHETTE MUTIMEDIA	11, rue de Cambrai - 75927 PARIS Cedex 19	390 287 407	100,00	100,00
LAGARDERE ACTIVE BROADBAND	11, rue de Cambrai - 75927 PARIS Cedex 19	343 611 208	100,00	100,00
LAGARDERE ACTIVE BROADBAND MANAGEMENT	11, rue de Cambrai - 75927 PARIS Cedex 19	420 442 428	100,00	100,00
L.A.N.A.	New York (USA)		100,00	100,00
MEDIACAST (ex L.A. iTV)	11, rue de Cambrai - 75927 PARIS Cedex 18	428 706 170	99,80	99,80
PLURIMEDIA	11, rue de Cambrai - 75927 PARIS Cedex 19	420 919 904	99,80	99,80
PLURIMEDIA SPECTACLES	11, rue de Cambrai - 75927 PARIS Cedex 19	334 937 563	99,96	99,96
RTM PRODUCTIONS	BRENTWOOD (USA)		100,00	100,00
TELEVISION HOLDINGS	121, avenue de Malakoff - 75216 PARIS Cedex 16	401 570 502	100,00	100,00
GROUPE LEGION				
LEGION GROUP SA	121, avenue de Malakoff - 75216 PARIS Cedex 16	388 581 555	100,00	100,00
FABIAN HOLDINGS BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		100,00	100,00
GREENLAND INTERACTIVE LTD	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		50,00	50,00
LEGION UK LTD	LONDRES (GRANDE-BRETAGNE)		100,00	100,00
LEGION TELEKOMMUNIKATION GmbH	DUSSELDORF/FRG (ALLEMAGNE)		100,00	100,00


HORS BRANCHES

Société	Siège	N° Siren	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDERE SCA	4, rue de Presbourg - 75116 PARIS	320 366 446		
ARLIS	121, avenue de Malakoff - 75216 PARIS Cedex 16	400 231 056	100,00	100,00
DARIADE	121, avenue de Malakoff - 75216 PARIS Cedex 16	400 231 072	100,00	100,00
DESIRADE	121, avenue de Malakoff - 75216 PARIS Cedex 16		100,00	100,00
HACHETTE SA	4, rue de Presbourg - 75116 PARIS	402 345 128	100,00	100,00
HOLPA	121, avenue de Malakoff - 75216 PARIS Cedex 16	572 011 526	100,00	100,00
LAGARDERE NORTH AMERICA, Inc.	NEW YORK (U.S.A.)		100,00	100,00
LAGARDERE RESSOURCES (ex Matra Hachette Général)	121, avenue de Malakoff - 75216 PARIS Cedex 16	348 991 167	100,00	100,00
M N C	121, avenue de Malakoff - 75216 PARIS Cedex 16	345 078 927	100,00	100,00
M.P. 55	121, avenue de Malakoff - 75216 PARIS Cedex 16	344 646 021	100,00	100,00
M.P. 65	121, avenue de Malakoff - 75216 PARIS Cedex 16	348 971 854	99,42	99,42
M.P. 98	121, avenue de Malakoff - 75216 PARIS Cedex 16	387 941 636	99,42	100,00
MATRA AUTOMOBILE Département pièces détachées	8, avenue Jean d'Alambert B.P. 2 - 78190 TRAPPES		100,00	100,00
MATRA PARTICIPATIONS	4, rue de Presbourg - 75116 PARIS	303 600 902	100,00	100,00
MATRAVISION Inc.	NEW YORK (U.S.A.)		100,00	100,00
SOFRIMO	121, avenue de Malakoff - 75216 PARIS Cedex 16	569 803 687	100,00	100,00
GROUPE ARJIL & CIE				
ARJIL & CIE	43, rue Vineuse - 75116 PARIS	320 366 453	99,92	99,92
ARJIL & ASSOCIES BANQUE	43, rue Vineuse - 75116 PARIS	315 782 490	99,92	100,00
ARJIL & CIE ESPAGNE	MADRID (ESPAGNE)		99,92	100,00
ARJIM	43, rue Vineuse - 75116 PARIS	418 883 203	99,92	100,00
GROUPE TRANSPORT				
MATRA TRANSPORT	4, rue de Presbourg - 75116 PARIS	662 000 447	100,00	100,00
MATRA TRANSFINEX	4, rue de Presbourg - 75116 PARIS	343 607 255	100,00	100,00
MATRA TRANSIT Inc.	ILLINOIS (U.S.A.)		100,00	100,00
SOFIMATRANS	4, rue de Presbourg - 75116 PARIS	325 646 388	100,00	100,00

Sociétés consolidées par intégration proportionnelle au 31 décembre 2003

→ LIVRE

Société	Siège	N° Siren	% d'intérêt	% de contrôle
DISNEY HACHETTE EDITION	43, quai de Grenelle - 75015 PARIS	384 094 769	50,00	50,00
HARLEQUIN SA	83/85, boulevard Vincent Auriol - 75013 PARIS	318 671 591	50,00	50,00

→ PRESSE

Société	Siège	N° Siren	% d'intérêt	% de contrôle
DISNEY HACHETTE PRESSE	10, rue Thierry Le Luron - 92592 LEVALLOIS-PERRET	380 254 763	49,99	50,00
ELLE VERLAG	MUNICH (ALLEMAGNE)		49,99	50,00
HACHETTE NEXT MEDIA	SEOUL (COREE DU SUD)		49,99	50,00
HACHETTE MARIE CLAIRE ITALIA	MILAN (ITALIE)		49,00	49,00
INTERQUOT SNC	23, rue Baudin - 92303 LEVALLOIS-PERRET Cedex	439 758 509	49,99	50,00
SOCIETE DE PRESSE FEMININE	149, rue Anatole France - 92534 LEVALLOIS-PERRET Cedex	441 174 554	50,00	50,00

→ DISTRIBUTION SERVICES

Société	Siège	N° Siren	% d'intérêt	% de contrôle
AMADEO	PRAGUE (REPUBLIQUE TCHEQUE)		50,00	100,00
NEWSLINK	SYDNEY (AUSTRALIE)		40,00	40,00
HDS RETAIL CZ	PRAGUE (REPUBLIQUE TCHEQUE)		50,00	50,00
HUNGARO PRESSE	BUDAPEST (HONGRIE)		50,00	50,00
LOGAIR	4, place de Londres - 95726 ROISSY	443 014 527	26,14	50,00
M. TRAFIK	PRAGUE (REPUBLIQUE TCHEQUE)		50,00	100,00
SOCIETE DE DISTRIBUTION AEROPORTUAIRE	114, avenue Charles de gaulle 92522 NEUILLY-SUR-SEINE Cedex	552 016 628	40,54	51,00

→ LAGARDERE ACTIVE

Société	Siège	N° Siren	% d'intérêt	% de contrôle
GRUPE LAGARDERE ACTIVE BROADCAST				
AUBES PRODUCTIONS	27, rue Marbeuf - 75008 PARIS	429 138 019	13,18	20,00
B3COM	14, rue Pergolèse - 75116 PARIS	428 586 390	33,10	50,00
EURO RADIO SAAR	SARREBRUCK (ALLEMAGNE)		44,91	45,00
EUROPA PLUS NIJNI-NOVGOROD	NOVGOROD (RUSSIE)		58,71	100,00
EUROPA PLUS ST PETERSBOURG ZAO	St-PETERSBOURG (RUSSIE)		39,45	100,00
EUROPA PLUS ZAO	MOSCOU (RUSSIE)		39,45	51,00
EUROZET	VARSOVIE (POLOGNE)		29,15	49,00
INTEGRATED NETWORKS	MOSCOU (RUSSIE)		29,94	51,00
LAROCO GROUP	MOSCOU (RUSSIE)		58,71	100,00
MAYAK PLUS	MOSCOU (RUSSIE)		36,99	63,00
NOUVELLES TELEVISIONS NUMERIQUES	28, rue François 1 ^{er} - 75008 PARIS	449 779 487	32,23	50,00
PHARE OUEST PRODUCTIONS	20, rue Pergolèse - 75116 PARIS	449 491 166	33,10	50,00
RADIO RETRO ZAO	MOSCOU (RUSSIE)		19,72	50,00
RADIO STAJCA	VARSOVIE (POLOGNE)		19,53	50,00
RADIOZET	VARSOVIE (POLOGNE)		29,15	100,00
STUDIO ZET	VARSOVIE (POLOGNE)		29,15	100,00

→ HORS BRANCHES

Société	Siège	N° Siren	% d'intérêt	% de contrôle
SOGEADE	121, avenue de Malakoff - 75216 PARIS Cedex 16	401 959 994	50,00	50,00

→ GROUPE EADS

Société	Siège	N° Siren	% d'intérêt	% de contrôle
EADS et ses filiales	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		15,04	15,04

Sociétés consolidées par mise en équivalence au 31 décembre 2003

→ LIVRE

Société	Siège	N° Siren	% d'intérêt	% de contrôle
EDITIONS J'AI LU	84, rue de Grenelle - 75007 PARIS	582 039 673	35,33	35,32

→ PRESSE

Société	Siège	N° Siren	% d'intérêt	% de contrôle
BAYARD HACHETTE ROUTAGE (BHR)	5, avenue Louis Braille - 91423 MORANGIS	326 966 660	49,97	49,99
EDITIONS PHILIPPE AMAURY	25, avenue Michelet - 93400 SAINT-OUEN	552 102 121	24,99	25,00
HACHETTE FILIPACCHI AUSTRALIA	SIDNEY (AUSTRALIE)		99,97	100,00
HACHETTE FILIPACCHI MAG. SP. ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)		49,00	49,00
HACHETTE FILIPACCHI POST COMPANY	BANGKOK (THAILANDE)		48,99	49,00
HACHETTE MARIE-CLAIRE RUSSIE	MOSCOU (RUSSIE)		24,98	49,00
HACHETTE PACIFIC PTY LTD	SIDNEY (AUSTRALIE)		49,99	50,00
HACHETTE RIZZOLI INTERNATIONAL	AMSTERDAM (PAYS-BAS)		49,99	50,00
HACHETTE RIZZOLI MAGAZINES	GERAKAS - ATTICA (GRECE)		24,99	50,00
HAFIBA	37 bis, rue de Villiers - 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	410 476 592	49,99	40,00
HOLDING E. PROUVOST	149, rue Anatole France - 92534 LEVALLOIS-PERRET Cedex		41,99	42,00
LES PUBLICATIONS TRANSCONTINENTALES HACHETTE	MONTRÉAL (CANADA)		24,99	25,00
PUBLIFA	12, rue Ampère - 75017 PARIS	429 556 640	49,99	50,00
S.E.T.C.	48/50, boulevard Senard - 92210 SAINT-CLOUD	378 558 779	38,98	39,00
SEFAM	22, rue Huyghens - 75014 PARIS	334 173 093	49,99	50,00
SOCIETE FRANCAISE D'EDITIONS DE JOURNAUX ET D'IMPRIMES COMMERCIAUX (S.F.E.J.I.C.)	25, avenue du Président Kennedy - 68000 MULHOUSE	945 750 735	20,00	20,01

→ DISTRIBUTION SERVICES

Société	Siège	N° Siren	% d'intérêt	% de contrôle
SKY NEWS ASSOCIATES	NEW YORK (U.S.A.)		35,00	35,00

→ LAGARDERE ACTIVE

Société	Siège	N° Siren	% d'intérêt	% de contrôle
GROUPE LAGARDERE ACTIVE BROADCAST				
EUROPE REGIES OUEST	98, cours Alsace Lorraine - 33000 BORDEAUX	410 666 150	49,00	49,00
FIRST HUNGARIAN RADIO	BUDAPEST (HONGRIE)		25,00	25,00
JACARANDA	CENTURION (AFRIQUE DU SUD)		15,00	15,00
MULTITHEMATQUES	48, quai du Point du Jour - 92659 BOULOGNE BILLANCOURT	402 314 140	27,42	27,42
RADMARK	RIVONIA (AFRIQUE DU SUD)		33,35	33,35
RADIO 1	BUDAPEST (HONGRIE)		25,00	25,00
RADIO XXI	BUCAREST (ROUMANIE)		20,00	20,00
CANALSATELLITE	85/89, quai André Citroën - 75711 PARIS Cedex 15	383 866 795	34,00	34,00
LE MONDE INTERACTIF	16/18, quai de la Loire - 75019 PARIS	419 388 673	34,00	34,00

→ HORS BRANCHES

Société	Siège	N° Siren	% d'intérêt	% de contrôle
C.V.T.	3, avenue du Centre - 78180 MONTIGNY-LE-BRETONNEUX	304 233 406	24,99	25,00

Participations non consolidées au 31 décembre 2003

→ PRESSE

Société	Siège	% de détention	Capitaux propres au 31.12.2003 *	Résultat 2003	Valeur nette comptable	Valeur boursière des titres cotés
LA DEPECHE DU MIDI	Avenue Jean-Baylet 31095 TOULOUSE CEDEX 1	15,02 %	9 715	NC	11 489	N/A
MIDI LIBRE	Mas de Grille 34430 SAINT-JEAN-DE-VEDAS	10,00 %	55 046	NC	9 814	N/A

* Avant résultat

5_7 Commentaires sur les comptes sociaux de Lagardère SCA au 31 décembre 2003

5_7_1 Comptes de résultat

Les comptes de résultat simplifiés se présentent comme suit :

→ (en M€)	31.12.2001	31.12.2002	31.12.2003
<i>Produits d'exploitation</i>	1	2	2
<i>Résultat d'exploitation</i>	(12)	(11)	(6)
<i>Résultat financier</i>	(1)	(108)	35
<i>Résultat courant</i>	(13)	(119)	29
<i>Résultat exceptionnel</i>	37	32	44
<i>Rémunérations prioritaires</i>	(32)	(32)	(32)
<i>Profit d'impôts</i>	104	53	51
<i>Résultat net comptable</i>	96	(66)	92

- Le résultat d'exploitation ressort en perte à 6 M€ au 31 décembre 2003 (11 M€ au 31 décembre 2002). Il enregistre, pour l'essentiel, les frais généraux de la société.

- Le résultat financier s'analyse comme suit :

→ (en M€)	31.12.2001	31.12.2002	31.12.2003
<i>Produits des VMP et assimilés</i>	3	7	1
<i>Intérêts nets sur créances et dettes filiales</i>	51	59	48
<i>Intérêts des emprunts et financements</i>	(50)	(54)	(42)
<i>Intérêts TSDI 1992 (nets de prime)</i>	(10)	(7)	(4)
<i>Dividendes encaissés ou à recevoir</i>	118	14	11
<i>Remboursement de créances abandonnées</i>	-	-	-
<i>Dotations et reprises aux provisions</i>	(107)	(126)	14
<i>Divers</i>	(6)	(1)	7
Résultat Financier	(1)	(108)	35
<i>Intérêts TSDI 1988 (nets de prime)</i>	(32)	(32)	(32)
Résultat Financier et rémunérations prioritaires	(33)	(140)	3
<i>Coût de la structure financière (hors dividendes, remboursement de créances abandonnées, provisions et divers)</i>	(38)	(27)	(29)

Le coût de la structure financière est en légère progression par rapport à 2002 pour s'établir à 29 M€ en 2003.

Les mouvements sur provisions se traduisent en 2003 par un profit net de 14 M€ essentiellement lié à une reprise de provisions sur les titres d'autocontrôle (21 M€) consécutive à la hausse du cours boursier. En 2002, ce poste enregistrait une dotation nette de 126 M€ correspondant à la dépréciation à 100 % des titres Matra Automobile (94 M€), aux provisions constituées au titre du désengagement de la filiale Symah Vision (11 M€) et à une dotation sur les titres d'autocontrôle (22 M€).

En 2003, la ligne divers représente pour l'essentiel un gain de change consécutif à la liquidation de la filiale Matra Transit Inc. (9 M€).

- Le résultat exceptionnel dégage en 2003 un profit de 44 M€ comprenant, pour l'essentiel, la plus-value de cession sur les titres Renault (40 M€).

- Le profit d'impôt de 51 M€ au 31 décembre 2003 représente le profit d'intégration fiscale correspondant aux impôts versés par les filiales intégrées fiscalement.

5_7_2 Bilan et financement

→ ACTIF (en M€)	31.12.2001	31.12.2002	31.12.2003
<i>Actif immobilisé</i>	5 791	6 871	7 059
<i>Créances d'exploitation et divers</i>	122	60	57
<i>Comptes courants Groupe</i>	342	485	30
<i>Disponibilités</i>	13	19	243
TOTAL ACTIF	6 268	7 435	7 389

→ PASSIF (en M€)	31.12.2001	31.12.2002	31.12.2003
<i>Capitaux propres</i>	3 116	2 944	2 935
<i>Autres fonds propres</i>	416	416	416
<i>Provisions pour risques et charges</i>	318	243	260
<i>Dettes financières</i>	2 400	3 802	3 732
<i>Concours bancaires à court terme</i>	2	2	-
<i>Autres dettes</i>	16	28	46
TOTAL PASSIF	6 268	7 435	7 389

Au 31 décembre 2003, des avances financières consenties au profit d'Hachette Filipacchi Médias pour un montant de 397 M€ ont été reclassées du poste "Comptes courants Groupe" en créances de l'actif immobilisé. Ce reclassement a été opéré pour prendre en compte la réorganisation intervenue dans les conditions de financement de la branche Presse.

Au tableau de financement, les flux de trésorerie consommés par l'activité de l'exercice 2003 s'élèvent à 50 M€.

Les flux liés aux opérations d'investissement se soldent par une ressource nette de 198 M€, dont 138 M€ proviennent du prix encaissé sur la cession des titres Renault. Les investissements financiers de l'exercice (373 M€) de même que la diminution des créances et des prêts (428 M€) concernent exclusivement des mouvements sur prêts consentis à des filiales du Groupe. En particulier, le financement de certaines branches du Groupe auparavant porté par Hachette SA a été repris par Lagardère SCA par réduction corrélative de l'emprunt d'Hachette SA auprès de Lagardère SCA.

Le flux des opérations financières est excédentaire à 78 M€ et comprend notamment :

- le produit de l'émission de quatre nouveaux emprunts pour un montant total de 1 020 M€, compensé par le remboursement du Crédit Syndiqué (1 055 M€) ;
- le paiement des dividendes (111 M€) ;
- une augmentation de la position emprunteuse auprès des sociétés du Groupe (216 M€).

L'ensemble de ces mouvements aboutit à une progression de 226 M€ de la trésorerie courante qui s'élève à 243 M€ au 31 décembre 2003.

L'endettement net total, représenté par la somme de la trésorerie disponible et des avances en compte courant auprès des filiales moins les dettes financières (y compris les TSDI 1992), évolue comme suit :

 (en M€)	31.12.2001	31.12.2002	31.12.2003
<i>Trésorerie (endettement) net total</i>	<i>(2 047)</i>	<i>(3 300)</i>	<i>(3 459)</i>

Sur 2003, l'endettement net total est en progression de 159 M€ qui s'analyse entre les principales composantes suivantes :

	Augmentation (diminution) de l'endettement net
- fonds dégagés par les opérations	(148)
- dividendes versés	111
- reclassement en créances de l'actif immobilisé des avances consenties à Hachette Filipacchi Médias	397
- extinction de la dette vis-à-vis de Matra Transit Inc., suite à la liquidation de la Société	(175)
- incidence des écarts de change sur la dette en devises (filiale américaine)	(20)

5_8 Comptes sociaux de Lagardère SCA au 31 décembre 2003

Bilan de la société mère au 31 décembre 2003

 ACTIF (en M€)	31.12.2003 Montants bruts	31.12.2003 Amortissements et provisions	31.12.2003 Montants nets	31.12.2002 Montants nets	31.12.2001 Montants nets
<i>Immobilisations incorporelles</i>	-	-	-	-	-
<i>Immobilisations corporelles</i>	-	-	-	-	-
<i>Immobilisations financières</i>					
- Participations	3 236	174	3 062	3 106	3 194
- Créances rattachées aux participations	2 209	38	2 171	1 823	1 822
- Autres titres immobilisés	194	22	172	175	198
- Prêts	-	-	-	149	149
- Autres immobilisations financières	1 654	-	1 654	1 618	428
Actif immobilisé	7 293	234	7 059	6 871	5 791
<i>Créances d'exploitation</i>	-	-	-	-	-
<i>Créances diverses</i>	88	3	85	528	403
<i>Valeurs mobilières de placement</i>	240	-	240	17	10
<i>Disponibilités</i>	3	-	3	2	3
<i>Charges constatées d'avance</i>	-	-	-	-	-
Actif circulant	331	3	328	547	416
<i>Charges à répartir sur plusieurs exercices</i>	2	-	2	3	3
<i>Écarts de conversion - Actif</i>	-	-	-	14	58
TOTAL ACTIF	7 626	237	7 389	7 435	6 268

 PASSIF (en M€)	31.12.2003 Montants nets	31.12.2002 Montants nets	31.12.2001 Montants nets
<i>Capital social</i>	851	849	846
<i>Primes d'émission, de fusion et d'apport</i>	1 554	1 546	1 538
<i>Réserves</i>			
– <i>Réserve légale</i>	85	85	84
– <i>Réserves réglementées</i>	120	120	120
– <i>Autres réserves</i>	1	1	1
<i>Report à nouveau</i>	232	409	431
<i>Résultat net de l'exercice</i>	92	(66)	96
Capitaux propres	2 935	2 944	3 116
<i>Titres subordonnés à durée indéterminée</i>	416	416	416
Capitaux propres et autres fonds propres	3 351	3 360	3 532
<i>Provisions pour risques et charges</i>	260	243	318
<i>Emprunts assortis de conditions particulières</i>	295	297	299
<i>Dettes financières</i>			
– <i>Emprunts obligataires</i>	1 701	1 452	677
– <i>Emprunts et dettes financières auprès des établissements de crédit</i>	776	1 078	556
– <i>Dettes rattachées à des participations</i>	961	978	870
<i>Dettes d'exploitation</i>	11	5	2
<i>Dettes diverses</i>	2	8	9
<i>Comptes de régularisation</i>	–	2	4
<i>Ecart de conversion - Passif</i>	32	12	1
TOTAL PASSIF	7 389	7 435	6 268

Résultat de la société mère au 31 décembre 2003

 (en M€)	31.12.2003	31.12.2002	31.12.2001
<i>Produits d'exploitation</i>	2	2	1
<i>Charges d'exploitation</i>	(8)	(13)	(13)
Résultat d'exploitation	(6)	(11)	(12)
<i>Produits financiers</i>	134	124	222
<i>Charges financières</i>	(113)	(106)	(116)
<i>Variation des provisions</i>	14	(126)	(107)
Résultat financier	35	(108)	(1)
Résultat courant avant impôt	29	(119)	(13)
Résultat exceptionnel	44	32	37
<i>Rémunérations prioritaires nettes</i>	(32)	(32)	(32)
<i>Impôt sur les résultats</i>	51	53	104
Résultat Net	92	(66)	96

Tableau de financement de la société mère au 31 décembre 2003

→ (en M€)	31.12.2003	31.12.2002	31.12.2001
Résultat net comptable	92	(66)	96
Dotations (reprises) sur amortissements et provisions	(44)	75	(61)
Résultat sur cessions d'immobilisations	(57)	-	(69)
Variation du besoin en fonds de roulement	(41)	20	(17)
Flux générés (consommés) par l'activité	(50)	29	(51)
Investissements financiers	(373)	(1 241)	(595)
Prix de vente des immobilisations financières cédées	143	1	367
Diminution des créances et des prêts	428	11	22
Solde des opérations d'investissement	198	(1 229)	(206)
Fonds dégagés (consommés) par les opérations	148	(1 200)	(257)
Dividendes versés	(111)	(117)	(113)
Diminution des emprunts et dettes financières	(1 057)	(2)	(836)
Augmentation de capital	10	11	29
Emprunts nouveaux	1 020	1 293	1 115
Variation des comptes courants Groupe	216	21	72
Solde des opérations financières	78	1 206	267
Variation de trésorerie	226	6	10
Trésorerie début de période	17	11	1
Trésorerie fin de période	243	17	11

Annexe aux comptes sociaux au 31 décembre 2003

Commentaires généraux

La société Lagardère SCA est un holding financier dont le bilan est principalement composé, d'une part, de participations et de comptes courants existant avec ses filiales et d'autre part, des moyens de financement du Groupe.

Principes et méthodes comptables

1 GÉNÉRALITÉS

Les comptes annuels sont établis conformément aux principes et méthodes comptables définis par le Conseil National de la Comptabilité, dans le respect des textes législatifs et réglementaires qui ont accompagné la mise en place du Plan Comptable 1982. Les chiffres présentés dans les tableaux ci-après sont exprimés en millions d'euros.

2 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Les titres de participation sont évalués au coût d'achat ou à la valeur de souscription. Des provisions pour dépréciation sont constituées à raison des moins-values latentes, lesquelles sont généralement estimées à partir d'une étude de l'année écoulée et des perspectives attendues sur les années futures, ainsi que de tous autres éléments permettant d'asseoir une évaluation significative.

3 VALEURS MOBILIÈRES

Les titres de placement sont comptabilisés au coût d'achat suivant la méthode FIFO. Des provisions pour dépréciation sont constituées lorsque la cotation ou la valeur de réalisation de ces titres à la date de clôture est inférieure au coût d'entrée en portefeuille.

Dans le but d'apprécier directement le résultat économique des opérations sur valeurs mobilières de placement, les plus et moins-values nettes de cession sont regroupées sur une même ligne du compte de résultat, pour être compensées avec les revenus de ces valeurs.

4 OPÉRATIONS EN DEVICES

Les dettes et créances sont converties au bilan sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture.

Les gains de change latents sont différés au bilan et n'entrent pas dans la formation du résultat comptable.

Une provision pour pertes de change est constituée à hauteur de la totalité des pertes latentes à l'exception des situations suivantes :

- lorsque l'opération traitée en devises est assortie d'une opération parallèle destinée à couvrir les conséquences de la fluctuation des changes (couverture à terme), la provision n'est constituée qu'à hauteur du risque non couvert ;
- lorsque les pertes ou gains de change latents portent sur des opérations dont les termes de dénouement sont voisins, la provision est limitée à l'excédent des pertes sur les gains.

Par ailleurs, les titres subordonnés à durée indéterminée émis les 22 et 28 décembre 1988 pour des montants respectifs de 250 et 200 M\$ sont présentés au bilan au cours historique en vigueur le jour de l'émission, compte tenu des caractéristiques de ces émissions.

5 RÉMUNÉRATIONS PRIORITAIRES

Les intérêts relatifs aux "Autres fonds propres" (TSDI - émissions de 1988) sont, compte tenu du caractère spécifique de ces émissions, distingués des frais financiers courants et inscrits sur une ligne particulière "Rémunérations prioritaires".

Notes annexes aux comptes sociaux

(les chiffres qui suivent sont exprimés en millions d'euros).

1 ACTIF IMMOBILISÉ

Les variations des valeurs brutes s'analysent comme suit :

	01.01.2003	Augmentation	Diminution	31.12.2003
Immobilisations incorporelles	-	-	-	-
Immobilisations corporelles	-	-	-	-
Immobilisations financières				
<i>Participations et autres titres</i>	3 523	172	265	3 430
<i>Créances rattachées à des participations</i>	1 858	770	419	2 209
<i>Autres immobilisations financières</i>	1 767	53	166	1 654
Total actif immobilisé	7 148	995	850	7 293

Les variations des amortissements et provisions pour dépréciation s'analysent comme suit :

	01.01.2003	Augmentation	Diminution	31.12.2003
Immobilisations incorporelles	-	-	-	-
Immobilisations corporelles	-	-	-	-
Immobilisations financières				
<i>Participations et autres titres</i>	242	6	52	196
<i>Créances rattachées à des participations</i>	35	3		38

Les principales variations intervenues dans l'actif immobilisé portent sur les opérations suivantes :

Participations et autres titres immobilisés

- Rachat auprès d'Istroise de Participations de 25 % du capital de Désirade (holding de tête détenant la participation du Groupe dans EADS) de sorte que le pourcentage détenu dans Désirade a été porté de 74 % à 99 %.
En juillet 2000, Lagardère avait cédé cette participation à des institutions financières (BNP Paribas et Axa) regroupées au sein de la société Istroise de Participations. Cette cession, effectuée en valeur comptable pour un montant de 149 M€, avait conduit à l'enregistrement chez Lagardère d'une créance sur Istroise de Participations d'égal montant. Comme prévu à l'origine des accords, Lagardère a procédé en juillet 2003 au rachat de cette participation par compensation avec la créance détenue.
- Rachat des titres Istroise de Participations pour un montant de 23 M€ par exercice de l'échange des obligations remboursables en actions Istroise de Participations (ORA) souscrites en juillet 2000 et à échéance du 1^{er} juillet 2003. Lagardère détient désormais 100 % du capital d'Istroise de Participations, elle-même propriétaire de 1 % du capital de Désirade.
- Cession des titres Renault (98 M€ en valeur brute) et liquidation de la filiale américaine, devenue sans activité, Matra Transit Inc (140 M€).

- Reprises de provisions pour dépréciation portant sur les titres Renault cédés (29 M€) et les actions propres Lagardère SCA (21 M€) par suite de la remontée du cours boursier.

Créances rattachées à des participations

Ce poste enregistre une augmentation des avances consenties aux holdings des branches Médias du Groupe (311 M€) par réduction équivalente des avances consenties à Hachette SA. Auparavant, Hachette SA finançait directement ces branches par emprunt auprès de Lagardère SCA.

Par ailleurs, des avances financières au profit de Hachette Filipacchi Médias pour un montant de 397 M€ ont été reclassées du poste "Comptes courants Groupe" en créances de l'actif immobilisé, afin de prendre en compte la réorganisation intervenue dans les conditions de financement de la branche Presse.

Autres immobilisations financières

La réduction de ce poste provient pour l'essentiel de la sortie de la créance détenue sur Istroise de Participations pour paiement par compensation du rachat des titres Désirade (149 M€).

2 CRÉANCES

Au 31.12.03, les créances se ventilent par échéance comme suit :

	Montant brut	Échéance à moins d'un an	Échéance à plus d'un an
Créances de l'actif immobilisé	3 863	36	3 827
Créances de l'actif circulant	87	52	35
TOTAL	3 950	88	3 862

3 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

	31.12.2003	31.12.2002
Valeur brute	240	17
Provision pour dépréciation	-	-
Valeur nette	240	17
Valeur d'inventaire	241	17
Plus-values potentielles	1	0

4 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

Les mouvements de l'exercice s'analysent comme suit :

	Capital social	Primes et réserves	Report à nouveau	Résultat de l'exercice	Total
Capitaux propres au 31.12.2002	849	1 752	409	(66)	2 944
Augmentation de capital *	2	8	-	-	10
Dividendes distribués	-	-	(111)	-	(111)
Affectation du résultat 2002	-	-	(66)	66	0
Résultat de l'exercice	-	-	-	92	92
Capitaux propres au 31.12.2003	851	1 760	232	92	2 935

* Exercice des options d'actions consenties au personnel (10 M€).

Le capital social est composé de 139 617 199 titres au nominal de 6,1 euros.

5 TITRES SUBORDONNÉS À DURÉE INDÉTERMINÉE

En décembre 1988, Matra SA et Hachette SA ont émis des Titres Subordonnés à Durée Indéterminée pour des montants respectifs de 250 et 200 M\$, soit, 231 et 185 M€ représentant les caractéristiques suivantes :

- durée indéterminée de la dette ;
- subordination du paiement des intérêts au versement d'un dividende aux actionnaires.

Corrélativement à cette émission, il a été conclu une convention avec un établissement financier permettant le remboursement à l'émetteur de la charge de l'emprunt à partir de la seizième année jusqu'à l'expiration de la vie de la société, contre paiement de primes, respectivement de 65 et 52 M\$ comptabilisées en "Autres immobilisations financières".

Les caractéristiques de ces contrats ont conduit à comptabiliser l'ensemble de ces opérations à leur taux historique jusqu'à fin 1991. En application de règles fiscales modifiées en 1992, il a été procédé à une revalorisation annuelle de la prime inscrite à l'actif du bilan par réduction équivalente du poste "rémunérations prioritaires".

Pour l'année 2003, la revalorisation s'élève à 11 M€ et vient diminuer pour ce montant le poste "rémunérations prioritaires" qui s'élève ainsi à 32 M€.

6 EMPRUNTS ASSORTIS DE CONDITIONS PARTICULIÈRES

A Emprunts participatifs

Ce poste s'analyse comme suit :

	31.12.2003	31.12.2002
<i>Emprunt Crédit National du 05.03.1990. (10,6 M€) remboursable en 10 annuités à compter du 05.03.1995</i>	1	2
<i>Emprunt Crédit National du 13.04.1990 (4,8 M€) remboursable en 10 annuités à compter du 13.04.1995</i>	-	1
<i>Emprunt Crédit National du 16.07.1990 (5,4 M€) remboursable en 10 annuités à compter du 16.07.1995</i>	1	1
<i>Intérêts courus</i>	-	-
TOTAL	2	4

B TSDI 1992

La société Matra Hachette S.A. a émis en décembre 1992 un emprunt sous forme de Titres Subordonnés à Durée Indéterminée présentant les caractéristiques suivantes :

- 287 M€ ;
- intérêts : taux EURIBOR 6 mois majorés de 1,45 % à échéances semestrielles "terme échu".

Les caractéristiques de cette émission diffèrent des précédentes, notamment sur les points suivants :

- elle est qualifiée de "reconditionnée" par suite de la conclusion avec une société tierce de conventions par lesquelles celle-ci rachètera au pair les TSDI à la fin de la quinzième année, et renoncera à la perception des intérêts à compter de cette date ;
- la faculté de différer le paiement des intérêts dépend non seulement de l'absence de versement d'un dividende aux actionnaires, mais aussi d'un certain niveau de résultat net consolidé négatif (perte supérieure au quart des capitaux propres et dettes subordonnées et assorties de conditions particulières).

Ceci conduit à comptabiliser cette émission non en "Autres fonds propres", mais en "Emprunts assortis de conditions particulières".

Il en résulte également que les coûts afférents à ces titres ne sont pas enregistrés en "Rémunérations prioritaires" mais en "Charges financières". Le montant de la prime est, de même que pour les TSDI 1988, porté en "Autres immobilisations financières" et revalorisé annuellement.

Pour l'année 2003, la revalorisation, comptabilisée en produits financiers, s'élève à 7 M€.

7 EMPRUNTS OBLIGATAIRES

A La Société a émis le 19 février 1998 un emprunt obligataire pour un montant de 99 M€ représenté par 65 000 obligations de 1 523,08 € dont les caractéristiques sont :

- obligations zéro coupon indexées sur la performance boursière de l'action Lagardère ;
- durée : 6 ans ;
- échéance : 19 février 2004.

Une opération d'échange (swap), portant sur les conditions financières de l'emprunt, a été simultanément conclue avec une banque qui aboutit, pour Lagardère SCA, à payer par trimestrialités une rémunération effective calculée au taux EURIBOR 3 mois - 0,20 %.

Pour l'année 2003, la charge d'intérêts s'élève à 2 M€.

B La Société a émis le 24 janvier 2001 sur le marché américain du Placement Privé un emprunt obligataire pour un montant total de 500 M\$ réparti en trois tranches :

- une tranche à 5 ans pour 125 M\$ avec un coupon de 7,06 % ;
- une tranche à 7 ans pour 150 M\$ avec un coupon de 7,25 % ;
- une tranche à 10 ans pour 225 M\$ avec un coupon de 7,49 %.

Chaque tranche fait l'objet de billets à ordre ("notes") spécifiques aux montants souscrits par les investisseurs.

L'emprunt émis en dollars à taux fixe a fait l'objet de contrats d'échange simultanés avec des banques qui conduisent la société à être endettée en euros pour un montant total de 564 M€ et de payer un coupon annuel moyen de EURIBOR + 1,15 % par an.

Pour l'année 2003, la charge d'intérêts s'élève à 21 M€.

C La Société a émis le 27 juin 2002 un emprunt obligataire échangeable en actions T-Online International AG portant sur 86 % des actions T-Online détenues par Lagardère SCA. L'emprunt d'un montant de 767 M€ a une maturité de 3 ans et porte un coupon annuel de 2,50 %.

Pour l'année 2003, la charge d'intérêts s'élève à 19 M€.

D La Société a émis le 10 juillet 2003 un emprunt obligataire pour un montant de 100 M€ représenté par 100 000 obligations de 1 000 € dont les caractéristiques sont :

- durée : 10 ans ;
- échéance : 10 juillet 2013.

Une opération d'échange (swap), portant sur les conditions financières de l'emprunt a été simultanément conclue avec une banque qui aboutit, pour Lagardère SCA, à payer par trimestrialités une rémunération effective calculée au taux EURIBOR 3 mois + 1,035 %.

Pour l'année 2003, la charge d'intérêts s'élève à 2 M€.

E La Société a émis le 24 juillet 2003 sur le marché américain du Placement Privé un emprunt obligataire pour un montant de 38 M\$ et de 116 M€ réparti en deux tranches :

- une tranche de 38 M\$ dite Senior Notes, Series D avec un coupon à 5,18 % à échéance du 24 juillet 2013 ;

- une tranche de 116 M€ dite Senior Notes, Series E avec un coupon à 4,965 % à échéance du 24 juillet 2013.

La tranche de l'emprunt d'un montant de 38 M\$ a fait l'objet d'un contrat d'échange de devise et de taux ; il en résulte que la société Lagardère est endettée en euros pour un montant de 34 M€, rémunéré semestriellement au taux EURIBOR 6 mois + 0,87 %.

La tranche de l'emprunt d'un montant de 116 M€ a fait l'objet d'une opération d'échange de taux conclue avec une banque, ce qui aboutit, pour Lagardère SCA à payer une rémunération semestrielle au taux EURIBOR 6 mois + 0,88 %.

Pour l'année 2003, la charge d'intérêts s'élève à 2 M€.

8 ÉTAT DES ÉCHEANCES DES DETTES

→	31.12.2003	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an et cinq ans au plus	Dont à plus de cinq ans
<i>Emprunts participatifs</i>	2	2	-	-
<i>Titres subordonnés à durée indéterminée</i>	287	-	-	287
<i>Emprunts obligataires</i>	1 701	120	1 077	504
<i>Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit</i>	776	6	770	-
<i>Emprunts et dettes financières divers</i>	966	702	-	264
<i>Dettes d'exploitation et dettes diverses</i>	13	13	-	-
TOTAL GÉNÉRAL	3 745	843	1 847	1 055

9 ÉTAT DES PROVISIONS

→ Nature des provisions	01.01.2003	Augmentation dotations de l'exercice	Diminution reprises de l'exercice	31.12.2003
Provisions pour risques et charges	243	36	19	260
Total 1	243	36	19	260
Provisions pour dépréciation				
<i>des immobilisations financières</i>	277	9	52	234
<i>autres</i>	3	-	-	3
Total 2	280	9	52	237
TOTAL GÉNÉRAL	523	45	71	497

dont dotations et reprises :
financières
exceptionnelles

9
24
36
47

10 MONTANT DES POSTES DU BILAN CORRESPONDANT À DES OPÉRATIONS AVEC DES ENTREPRISES LIÉES ET AYANT UN LIEN DE PARTICIPATION (EN VALEUR NETTE)

→	Postes d'Actif	Postes de Passif
<i>Immobilisations financières</i>	3 062	<i>Dettes financières</i> 961
<i>Créances de l'actif circulant</i>	2 171	<i>Dettes d'exploitation et dettes diverses</i> 2
<i>Autres</i>	47	<i>Autres</i> -

11 MONTANT DES POSTES DU COMPTE DE RÉSULTAT CORRESPONDANT À DES OPÉRATIONS AVEC DES ENTREPRISES LIÉES ET AYANT UN LIEN DE PARTICIPATION

	Charges	Produits
<i>Intérêts des dettes</i>	25	<i>De participations</i> 83
<i>Pertes sur filiales</i>	10	<i>Profits sur filiales</i> 3

12 PRODUITS À RECEVOIR ET CHARGES À PAYER

	Montant	Montant
Montant des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan :		Montant des charges à payer incluses dans les postes suivants du bilan :
<i>Immobilisations financières</i>	3	<i>Dettes financières</i> 31
<i>Créances de l'actif circulant</i>	-	<i>Dettes d'exploitation et dettes diverses</i> 9
<i>Disponibilités</i>	-	
TOTAL	3	TOTAL 40

13 CHARGES ET PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE

Ces postes comportent principalement des montants relatifs aux TSDI.

14 CHARGES À RÉPARTIR SUR PLUSIEURS EXERCICES

Ce poste comporte les frais d'émission des TSDI de 1992 et fait l'objet d'un amortissement sur 15 ans.

15 RÉSULTAT FINANCIER

	31.12.2003	31.12.2002
PRODUITS FINANCIERS		
<i>Produits financiers de participations</i>	84	105
<i>Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé</i>	37	10
<i>Autres intérêts et produits assimilés</i>	2	2
<i>Revenus nets des valeurs mobilières de placement</i>	1	7
<i>Reprises de provisions</i>	24	2
<i>Gains de change</i>	9	-
CHARGES FINANCIÈRES		
<i>Intérêts et charges assimilés</i>	(111)	(106)
<i>Dotations aux provisions</i>	(10)	(128)
<i>Perte de change</i>	(1)	-
Résultat financier	35	(108)

16 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

	31.12.2003	31.12.2002
<i>Plus et moins-values de cessions d'actifs</i>	52	-
<i>Dotations et reprises de provisions</i>	12	78
<i>Autres produits et charges exceptionnels</i>	(20)	(46)
Résultat exceptionnel	44	32

En 2003, le résultat exceptionnel est principalement représenté par la plus-value enregistrée sur la cession des titres Renault (40 M€).

17 IMPÔT SUR LES RÉSULTATS

Le profit d'impôt de 51 M€ en 2003 représente le profit d'intégration fiscale correspondant aux impôts versés par les filiales intégrées fiscalement. Au 31 décembre 2003, le Groupe fiscal constitué par Lagardère SCA et ses filiales dispose d'un déficit fiscal reportable de l'ordre de 365 M€.

18 ENGAGEMENTS HORS BILAN

Engagements donnés	Montants	Engagements reçus	Montants
<i>Engagements donnés pour des filiales en couverture d'engagements financiers liés à des contrats commerciaux</i>	13	<i>Engagements reçus pour des filiales en couverture d'engagements financiers liés à des contrats commerciaux</i>	-
<i>Garanties de loyers, données à des filiales</i>	27		
<i>Engagements de cessions de titres dans le cadre des plans d'options au personnel</i>	201	<i>Abandons de créances sous réserve de retour à meilleure fortune</i>	1
<i>Cautions données au profit de tiers</i>	136	<i>Lignes de crédit autorisées et non utilisées</i>	1 350
<i>Intérêts bancaires sur crédit long terme</i>	206		

Par ailleurs, dans le cadre d'une politique financière visant à réduire les risques de taux de change ou d'intérêts, des positions de couverture sont prises au moyen d'instruments cotés sur des marchés organisés ou traités de gré à gré.

Il s'agit, au 31 décembre 2003, des opérations suivantes :

- Achat de devises à terme 9 M€ ⁽¹⁾
- Autres contrats de couverture de change 156 M€ ⁽¹⁾
- Swaps de devises 598 M€ ⁽²⁾

Engagements sur opérations de taux portant sur les montants contractuels (en base) ci-après :

- Swaps de taux € pour 835 M€ ⁽¹⁾
- Swaps de taux devises pour 467 M€ ⁽¹⁾
- Autres Swaps de taux 598 M€ ⁽²⁾

⁽¹⁾ Ces opérations couvrent essentiellement les risques de change et de taux des emprunts TSDI.

⁽²⁾ Ces opérations couvrent les obligataires de 500 M\$ et 38 M\$ par un contrat unique d'échange de devises et de taux d'intérêts.

Filiales et participations au 31 décembre 2003



(en 000€)

Renseignements concernant les participations dont la valeur d'inventaire excède 1 % du capital de la Société Lagardère SCA, ou ayant une influence significative

Capital

Réserves

A. FILIALES (50 % AU MOINS DU CAPITAL DÉTENU PAR LAGARDÈRE SCA)

DÉSIRADE

(121, avenue de Malakoff - 75116 Paris)

466 933

269 918

HACHETTE SA

(4, rue de Presbourg - 75116 Paris)

793 000

235 936

HOLPA

(121, avenue de Malakoff - 75116 Paris)

536

2 480

ISTROISE DE PARTICIPATIONS

(121, avenue de Malakoff - 75116 Paris)

18 677

4 557

MATRA AUTOMOBILE

(4, rue de Presbourg - 75116 Paris)

13 528

49 431

LAGARDÈRE RESSOURCES

(121, avenue de Malakoff - 75116 Paris)

11 666

20 689

MATRA PARTICIPATIONS

(4, rue de Presbourg - 75116 Paris)

15 250

8 962

MATRAVISION Inc.

(1633 Broadway - 45 th Floor New York, NY 10019) (U.S.A)

\$ 30

\$ 122 463

M N C

(121, avenue de Malakoff - 75116 Paris)

89 865

10 303

SOFIMATRANS

(4, rue de Presbourg - 75116 Paris)

29 884

10 408

SYMAH

(121, avenue de Malakoff - 75116 Paris)

3 141

(41 844)

B. PARTICIPATIONS (10 à 50 % DU CAPITAL DÉTENU PAR LAGARDÈRE SCA)

ARJIL et Compagnie

(43, rue vineuse - 75116 Paris)

99 914

22 226

HACHETTE FILIPACCHI MEDIAS

(149-151 rue Anatole France 92534 Levallois-Perret)

63 436

377 423

C. AUTRES PARTICIPATIONS SIGNIFICATIVES (- 10 % DU CAPITAL DÉTENU PAR LAGARDÈRE SCA)

Renseignements concernant les autres filiales et participations

A. FILIALES NON REPRISES AU PARAGRAPHE A

Autres filiales

B. PARTICIPATIONS NON REPRISES AU PARAGRAPHE B

Autres filiales

C. PARTICIPATIONS NON REPRISES AU PARAGRAPHE C

Autres filiales

Quote part du capital détenue en %	Valeur comptable des titres détenus		Avances & prêts consentis par la Société et non remboursés	Montants des cautions et avals donnés	Chiffre d'Affaires du dernier exercice	Bénéfice net ou perte du dernier exercice	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
	Brute	Nette					
99,00	589 089	589 089	-	-	-	38 899	-
100,00	1 058 483	1 058 483	1 100 251	-	-	1 569	-
86,91	16 498	2 698	-	-	-	89	-
100,00	23 245	23 245	-	-	-	(15)	-
100,00	94 035	-	-	-	230 029	(138 408)	-
100,00	26 332	20 532	-	-	90 745	(14 009)	-
100,00	25 444	25 444	44 521	-	-	(976)	-
99,99	85 168	85 168	-	-	-	\$ 4 395	-
100,00	112 732	104 344	-	-	-	4 015	-
100,00	36 789	36 789	-	-	-	307	-
100,00	34 635	-	38 363	-	-	(1 233)	-
47,59	78 583	61 729	-	-	-	6 523	2 327
33,96	1 054 576	1 054 576	89 707	-	-	56 148	8 885
	50	50					
	-	-					
	7	7					5

Inventaire des valeurs mobilières au 31 décembre 2003

(Article 6 de la loi du 1^{er} mars 1984)

→ I. Titres de participations (en 000€)		
A. PARTICIPATIONS FRANÇAISES		2 976 987
<i>Valeurs d'inventaire supérieures à 15 000 €, dont</i>		2 976 979
<i>Nombre d'actions ou de parts</i>		
121 011 513	<i>Désirade</i>	589 089
51 997 499	<i>Hachette</i>	1 058 483
13 462 670	<i>Hachette Filipacchi Médias</i>	1 054 576
93 244	<i>Holpa</i>	2 698
1 224 739	<i>Istroise de Participations</i>	23 245
765 000	<i>Lagardère Ressources</i>	20 532
999 981	<i>Matra Participations</i>	25 444
7 848 480	<i>MNC</i>	104 344
3 117 651	<i>Arjil et Compagnie</i>	61 729
1 953 210	<i>Sofimatrans</i>	36 789
5 000	<i>Sogeade Gérance</i>	50
<i>Valeurs d'inventaire inférieures à 15 000 €</i>		8
Total des participations françaises		2 976 987
B. PARTICIPATIONS ÉTRANGÈRES		
<i>Nombre d'actions ou de parts</i>		
30 112	<i>Matravisio n Inc.</i>	85 168
<i>Valeurs d'inventaire inférieures à 15 000 €</i>		0
Total des participations étrangères		85 168
Total des titres de participations		3 062 155

→ II. Autres titres immobilisés (en 000€)		
A. TITRES ÉTRANGERS		
<i>Nombre d'actions ou de parts</i>		
2 000	<i>Coditel</i>	56
Total titres immobilisés étrangers		56
B. FONDS COMMUNS DE PLACEMENT À RISQUES		
Total des fonds communs de placement à risques		51
C. FONDS D'INVESTISSEMENT		
Total des fonds d'investissement		888
D. ACTIONS PROPRES		
Total des actions propres		170 463
Total des autres titres immobilisés		171 458

→ III. Valeurs mobilières de placement (en 000€)		
A. TITRES DE PLACEMENT FRANÇAIS		
1. Actions et SICAV		
<i>Nombre d'actions ou de parts</i>		
1 659	<i>Natexis Euribor Gestion</i>	56 758
100	<i>Natexis sécurité Jour</i>	4 764
2. Fonds Communs de Placement		178 902
<i>Nombre d'actions ou de parts</i>		
56	<i>Clam Trésorerie</i>	48 481
71	<i>Clam Eonia</i>	12 851
1 978	<i>Barep Court Terme</i>	30 035
146 400	<i>Kléber Monétaire Court Terme</i>	32 701
7 270	<i>Centrale Pibor</i>	19 998
84	<i>Union Cash</i>	34 836
Total des valeurs mobilières de placement (Valeur nette comptable)		240 424

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
I. CAPITAL EN FIN D'EXERCICE (en €)					
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 souscriptions d'actions	5 903 509	6 319 495	5 890 385	2 653 353 ⁽¹⁾	3 550 108 ⁽¹⁾
d) Nombre maximal d'actions futures à créer par conversion d'obligations	-	-	-	-	-
e) Nombre d'actions futures à créer par exercice de bons de souscriptions	-	-	-	-	-
II. OPÉRATIONS ET RÉSULTAT DE L'EXERCICE (en 000€)					
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 ⁽²⁾	66 127 ⁽²⁾	104 517 ⁽²⁾	53 316 ⁽²⁾	50 774 ⁽²⁾
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	⁽³⁾
III. RÉSULTAT PAR ACTION (en €)					
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	⁽³⁾
IV. PERSONNEL					
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 € par action.

5_9 Honoraires des Commissaires aux Comptes

(en 000€)	2003					
	Mazars & Guérard	%	Ernst & Young	%	M. Alain Ghez	%
<i>Audit</i>						
- Commissariat aux Comptes	1 959		2 920		94	
- Missions accessoires	161		320		-	
Sous-total	2 120	92,9	3 240	85,9	94	100
<i>Autres prestations</i>						
- Juridique, fiscal, social	75		526		-	
- Autres	87		5		-	
Sous-total	162	7,1	531	14,1	-	-
TOTAL	2 282	100	3 771	100	94	100

(en 000€)	2002					
	Mazars & Guérard	%	Ernst & Young	%	M. Alain Ghez	%
<i>Audit</i>						
- Commissariat aux Comptes	1 768		2 897		93	
- Missions accessoires	200		337		-	
Sous-total	1 968	80,3	3 234	98,9	93	100
<i>Autres prestations</i>						
- Juridique, fiscal, social	104		37		-	
- Autres	379		-		-	
Sous-total	483	19,7	37	1,1	-	-
TOTAL	2 451	100	3 271	100	93	100

5_10 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées

Exercice clos le 31 décembre 2003

Mesdames et Messieurs les Associés de la Société Lagardère SCA,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il ne nous appartient pas de rechercher l'existence de conventions, mais de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles de celles dont nous avons été avisés, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé. Il vous appartient, selon les termes de l'article 92 du décret du 23 mars 1967, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention conclue au cours de l'exercice et visée à l'article L.225.40 par renvoi de l'article L.226.10 alinéa 1 du nouveau code de commerce.

Par ailleurs, en application du décret du 23 mars 1967, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, approuvées au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours du dernier exercice.

A) Convention d'assistance avec Lagardère Capital & Management

Une convention a été conclue en 1988 par Lagardère Capital & Management avec les sociétés Matra et Hachette mettant à leur disposition un ensemble de moyens et de compétences propres à la stratégie générale, au développement international, aux opérations de sociétés, à la gestion des capacités financières, du potentiel humain et de l'image de l'entreprise. Tous les responsables de haut niveau qui travaillent au sein de Lagardère Capital & Management font partie des instances dirigeantes du groupe et de ses principales sociétés filiales.

Du fait des différentes réorganisations antérieures intervenues depuis 1988, cette convention lie désormais Lagardère Capital & Management à Lagardère Ressources.

La rémunération de Lagardère Capital & Management a été modifiée à effet du 1^{er} juillet 1999 par un avenant dont le Conseil de Surveillance a approuvé le principe le 22 septembre 1999 et la version définitive le 22 mars 2000.

Pour l'exercice 2003, la rémunération de la Société Lagardère Capital & Management représente un montant de 11 620 000 euros.

Le Conseil de Surveillance, lors de sa réunion du 12 mars 2004, a approuvé un avenant modifiant à compter du 1^{er} janvier 2004, les modalités de calcul de la rémunération de la société Lagardère Capital & Management.

À compter de cette date, la rémunération due par la société Lagardère Ressources à Lagardère Capital & Management sera égale, pour un exercice donné, à la somme des

charges encourues par la société Lagardère Capital & Management au cours du même exercice dans le cadre des prestations prévues à la convention, augmentée d'une marge de dix pour cent. Le montant en valeur absolue de cette marge ne pourra excéder un million d'euros.

B) Convention de crédit concernant le Crédit Lyonnais

Les conventions de trésorerie conclues antérieurement avec le Crédit Lyonnais ont été remplacées le 26 juin 2001 par une convention de crédit syndiqué avec un groupe de Banques dont le Crédit Lyonnais, ce dernier tenant en outre le rôle d'Agent des banques.

Cette convention présente les caractéristiques suivantes :

- montant maximum d'utilisation : 1 350 millions d'euros ;
- monnaies : euro, dollar américain, livre sterling, yen ;
- durée : 5 ans ;
- taux d'intérêt : EURIBOR ou LIBOR assorti d'une marge de 0,30 % majoré de 0,05 % si le niveau des utilisations excède 50 % du montant de la convention ;
- commission de non utilisation : 0,15 %.

Le crédit syndiqué a été utilisé à hauteur de 1 085 millions d'euros et les intérêts pris en charge au titre de l'exercice se sont élevés à 20 758 572 euros. La part du Crédit Lyonnais est égale aux 110/1350^e des montants ci-dessus.

Les Commissaires aux Comptes

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 29 mars 2004

Barbier Frinault & Autres
Ernst & Young
Jean-François Ginies

Alain Ghez

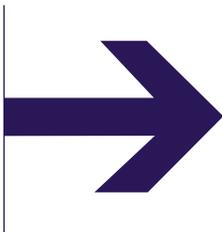
Mazars & Guérard
Jacques Kamienny



Partie 6

Gouvernement d'entreprise

6_1	Composition et fonctionnement des organes d'administration, de direction et de surveillance – Procédures de contrôle	176
6_1_1	Présentation générale de la société en commandite par actions et de la Commandite Lagardère	176
6_1_1_1	Présentation générale de la société en commandite par actions	176
6_1_1_2	Présentation de la Commandite Lagardère	176
6_1_2	Renseignements concernant les Associés Commandités, les Gérants et les membres du Conseil de Surveillance	178
6_1_3	Organisation, fonctionnement et contrôle	191
6_1_3_1	Organisation générale du Groupe	191
6_1_3_2	Organisation et fonctionnement de Lagardère SCA	192
6_1_3_3	Procédures de contrôle interne en vigueur dans la Société	195
6_1_3_4	Rapport du Président du Conseil de Surveillance (art. 122 de la Loi de Sécurité Financière)	200
6_1_3_5	Rapport des Commissaires aux Comptes (art. 120 de la Loi de Sécurité Financière)	201
6_2	Intérêts des dirigeants	202
6_2_1	Rémunérations et avantages en nature attribués par la Société et les sociétés du Groupe durant l'exercice 2003 aux membres des organes d'administration, de direction et de surveillance en fonction	202
6_2_1_1	Informations globales	202
6_2_1_2	Informations nominatives concernant les mandataires sociaux : montant global des rémunérations totales et avantages de toute nature versés, durant l'exercice de manière directe ou indirecte, nominativement à chaque mandataire social en fonction, par l'émetteur et par toute société de son groupe	202
6_2_2	Options consenties sur les actions de l'émetteur et sur celles d'autres sociétés du Groupe	204
6_2_2_1	Informations globales concernant les actions de l'émetteur : options consenties aux membres des organes d'administration, de direction et de surveillance sur les actions de l'émetteur	204
6_2_2_2	Informations nominatives concernant les mandataires sociaux : options de souscription ou d'achat d'actions consenties à chaque mandataire social en 2003 et options levées par ces derniers au cours de l'exercice	205
6_2_3	Opérations conclues avec des membres des organes d'administration, de direction et de surveillance	205
6_3	Mention des schémas d'intéressement du personnel	207
6_3_1	Contrats d'intéressement et de participation	207
6_3_2	Options consenties au personnel sur les actions de l'émetteur	207
6_3_3	Options consenties au personnel sur des actions d'autres sociétés du Groupe	208
6_3_4	Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers attributaires non mandataires sociaux, et options levées	209



6

6_1 Composition et fonctionnement des organes d'administration, de direction et de surveillance – Procédures de contrôle

6_1_1 Présentation générale de la société en commandite par actions et de la Commandite Lagardère

6_1_1_1 Présentation générale de la société en commandite par actions

La société en commandite par actions est une société qui comprend deux catégories d'associés :

- un ou plusieurs commandités, indéfiniment responsables du passif social, et dont les droits ne sont pas librement cessibles ;
- des associés commanditaires (actionnaires) qui sont dans la même situation que les actionnaires d'une société anonyme : leurs actions sont négociables dans les mêmes conditions et leur responsabilité est limitée au montant de leur apport. Ils sont représentés par un Conseil de Surveillance.

La société en commandite par actions est dirigée par un ou plusieurs Gérants, personnes physiques ou morales, choisies parmi les commandités ou parmi les tiers non associés.

Compte tenu de l'existence de deux catégories d'associés, les décisions collectives exigent une double consultation : celle des commanditaires, réunis en Assemblée Générale, et celle des commandités. Toutefois les commanditaires procèdent seuls à la désignation des membres du Conseil de Surveillance, les commandités, s'ils sont aussi commanditaires, ne prenant pas part au vote.

6_1_1_2 Présentation de la Commandite Lagardère

La loi et les spécificités des statuts de la Société font de la Commandite Lagardère une structure moderne, parfaitement adaptée aux exigences du gouvernement d'entreprise et répondant le mieux possible aux deux principes de base que sont la dissociation des fonctions de direction et de celles de contrôle et l'association la plus étroite des actionnaires à la marche de l'entreprise.

Elle se caractérise par :

- une séparation très nette des pouvoirs entre la Gérance – qui dirige les affaires sociales – et le Conseil de Surveillance, émanation des actionnaires, dont les Gérants ne sont pas membres et à la nomination duquel les Associés Commandités ne peuvent prendre part ;
- un droit d'opposition donné au Conseil de Surveillance sur la nomination ou sur le renouvellement du mandat d'un Gérant par les Associés Commandités, l'arbitrage ultime relevant de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires (voir paragraphe 3_1_13). La durée du mandat de Gérant est limitée à six ans, renouvelable ;
- la responsabilité indéfinie du commandité sur ses biens propres, qui témoigne de l'adéquation instaurée entre engagement patrimonial, pouvoir et responsabilité ;
- l'attribution au Conseil de Surveillance des mêmes pouvoirs et droits de communication et d'investigation que ceux qui sont dévolus aux Commissaires aux Comptes ;
- l'établissement par le Conseil de Surveillance d'un rapport sur toute proposition d'augmentation ou de réduction du capital social faite à l'Assemblée des actionnaires.

Ce régime exclut la confusion qui est reprochée aux sociétés anonymes classiques, entre le rôle du Président, qui peut être Directeur Général, et celui du Conseil d'Administration dont il est issu.

La composition du Conseil de Surveillance en garantit la compétence, l'indépendance et la disponibilité pour représenter les intérêts des actionnaires. La liste des principales fonctions et des mandats qu'occupait chacun d'eux au 1^{er} mars 2004, avec l'indication de leur âge et du nombre d'actions qu'ils détiennent est présentée en 6_1_2.

À l'exception de M. Bernard Esambert, Président du Conseil de Surveillance d'Arjil & Cie, aucun de ses membres n'appartient aux structures du Groupe ni ne représente une société dans laquelle le Groupe détient une participation.

Outre M. Raymond H. Lévy, qui le préside, sept d'entre eux, étaient, en 2003, "indépendants" au sens des rapports Viénot et Bouton, c'est-à-dire n'exerçant pas de fonction de direction dans une société du Groupe, ni ne représentant un actionnaire important de la Société, ni n'étant liés à un partenaire significatif et habituel, industriel, commercial ou financier de la Société :

- M. Pehr G. Gyllenhammar, Président de AVIVA plc à Londres ;
- M. Pierre Lescure ;
- M. Christian Marbach, Président du GIE "Agence des PME", spécialiste de l'innovation industrielle ;
- M. Bernard Mirat, ancien Vice-Président Directeur Général de la Société des Bourses Françaises ;
- M. Jacques Nivard (jusqu'au 30 août 2003 – date de son décès), ancien Président d'une Société de Bourse qui représentait la sensibilité des actionnaires individuels ;
- M. Didier Pineau-Valencienne, Président d'Honneur de la société Schneider Electric ;
- M. Felix G. Rohatyn, ancien ambassadeur des États-Unis en France ;
- M. Michel Rouger, Président Honoraire du Tribunal de Commerce de Paris.

D'autres membres représentent les actionnaires anciens les plus importants, l'un d'entre eux (DaimlerChrysler) étant en même temps un partenaire industriel du Groupe. Leurs dirigeants respectifs apportent au Conseil leur vision internationale des affaires.

Au-delà des compétences rassemblées, on peut donc noter que la composition du Conseil se caractérise par un quota significatif de membres "indépendants" et par une présence internationale significative, au travers des éminentes personnalités qui ont bien voulu accepter de le rejoindre.

Le groupe Lagardère ne détient pas de participation dans les sociétés représentées directement ou indirectement au sein de son Conseil de Surveillance. Ni ses Gérants, ni aucun des dirigeants du Groupe ne participent aux instances sociales de ces entreprises.

Par ailleurs, le groupe Lagardère a constitué un Comité Consultatif des actionnaires, en décembre 1997, pour mieux connaître les attentes et suggestions de ses actionnaires notamment dans le domaine de la communication financière.

Ce Comité réunit 12 personnes autour de la Gérance, d'un membre du Conseil de Surveillance (M. Bernard Mirat) et de plusieurs membres de la Direction du Groupe :

- 9 représentants des actionnaires personnes physiques (dont 1 actionnaire salarié), sur la base du volontariat puis des compétences et de la représentativité par région, âge et sexe ;
- 1 représentant d'une association d'actionnaires ;
- 2 représentants des actionnaires personnes morales (françaises et étrangères).

Il s'est notamment exprimé auprès de la direction du Groupe sur les thèmes suivants : document de référence, Assemblée Générale, réunions d'actionnaires en province, passage à l'euro, site Internet, lettres aux actionnaires.

6_1_2 Renseignements concernant les Associés Commandités, les Gérants et les membres du Conseil de Surveillance

ASSOCIÉS COMMANDITÉS *

Arnaud Lagardère

4, rue de Presbourg – 75116 Paris

Société Arjil Commanditée-ARCO

Société anonyme au capital de 40 000 €

121, avenue de Malakoff – 75116 PARIS

GÉRANTS

Arnaud Lagardère

4, rue de Presbourg – 75116 Paris

Né le 18 mars 1961

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues en propre : 44 271

Nombre d'options de souscription ou d'achat d'actions Lagardère SCA détenues : 270 000

(Prix moyen pondéré de souscription ou d'achat de ces options : 44,20 €)

Arnaud Lagardère contrôle par ailleurs la société Lagardère Capital & Management qui détient 5,5 % du capital de Lagardère SCA.

Président-Directeur Général de la société Arjil Commanditée-ARCO

121, avenue de Malakoff – 75216 Paris

Autres mandats et fonctions exercés par Arnaud Lagardère

Président de la société Lagardère (SAS)

121, avenue de Malakoff – 75216 Paris

Président-Directeur Général de la société Lagardère Capital & Management

121, avenue de Malakoff

Président-Directeur Général de la société Hachette SA (Lagardère Media)

4, rue de Presbourg – 75116 Paris

Chairman of the Board de la société European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V.

Beechavenue 130-132,
1119 PR Schiphol – Rijk – Pays-Bas

Chairman of the Board de la société EADS Participations B.V.

Teleportboulevard 140,
1043 EJ - Amsterdam - Pays-Bas

Administrateur de la société Hachette Livre

43, quai de Grenelle – 75015 Paris

* M. Arnaud Lagardère détient personnellement 44 271 actions Lagardère SCA.
Par ailleurs, M. Arnaud Lagardère contrôle et préside la société Lagardère Capital & Management qui détient 5,51 % du capital de Lagardère SCA et 6,79 % de ses droits de vote.
La société Arjil Commanditée-ARCO ne possède pas d'actions Lagardère SCA.

Administrateur de la société Hachette Distribution Services
2, rue Lord Byron – 75008 Paris

Membre du Conseil de Surveillance de Virgin Stores SA
16, boulevard du Général Leclerc – 92115 Clichy

Administrateur de la société Hachette Filipacchi Médias
149/151, rue Anatole France – 92534 Levallois-Perret

Président de la société Lagardere Active (SAS)
121, avenue de Malakoff – 75216 Paris

Président Délégué de la société Lagardere Active Broadcast
57, rue Grimaldi – 98000 Monaco

Représentant permanent de la société Lagardere Active Publicité
au conseil d'Administration de Lagardere Active Radio International
28, rue François 1^{er} – 75008 Paris

Président de la société Lagardère Images (SAS)
28, rue François 1^{er} – 75008 Paris

Président du Conseil d'Administration de la société Lagardère Thématiques
28, rue François 1^{er} – 75008 Paris

Représentant de Hachette SA au Conseil de Gérance de SEDI TV – TEVA
89, avenue Charles de Gaulle – 92200 Neuilly-sur-Seine

Président de la société Lagardere Active Broadband (SAS)
11, rue de Cambrai – 75019 Paris

Administrateur de la société Lagardère Ressources (SAS)
121, avenue de Malakoff – 75216 Paris

Vice-Président du Conseil de Surveillance de Arjil & Cie (SCA)
43, rue Vineuse – 75016 Paris

Gérant de la société Lagardère Elevage
Le Haut d'Ouilly – 14690 Pont d'Ouilly

Président de la Fondation Jean-Luc Lagardère
4, rue de Presbourg – 75116 Paris

Administrateur de la société France Télécom
6, place d'Alleray – 75015 Paris

Administrateur de la société L.V.M.H.
30, avenue Hoche – 75008 Paris

Administrateur de la société Fimalac
97, rue de Lille – 75007 Paris

Président du Club des Entreprises soutenant la candidature de la Ville de Paris
pour l'organisation des Jeux Olympiques de 2012

Autres mandats exercés par Arnaud Lagardère durant l'exercice 2003

Co-Gérant de la société I.S.-9
28, rue François 1^{er} – 75008 Paris

Directeur Général de la société Lagardère Thématiques
28, rue François 1^{er} – 75008 Paris

Administrateur de la société CanalSatellite
85/89, quai André Citroën – 75015 Paris

Gérant de la société Lagardère Active Publicité (SNC)
28, rue François 1^{er} – 75008 Paris

Gérant de la société des Nouvelles Messageries de la Presse Parisienne – NMPP
58, rue Jacques Hillairet – 75012 Paris

Administrateur de la Société d'Agences et de Diffusion
33, rue Hénard – 75012 Paris

Administrateur de la société Lagardère Sociétés
121, avenue de Malakoff – 75216 Paris

Société Arjil Commanditée-ARCO

Société anonyme au capital de 40 000 €
121, avenue de Malakoff – 75116 Paris

Représentée par **Arnaud Lagardère, Philippe Camus et Pierre Leroy**

La société Arjil Commanditée-ARCO a été nommée Gérant pour une durée de six ans à compter du 17 mars 1998.

Fonctions exercées dans d'autres sociétés par la société Arjil Commanditée-ARCO
Néant

Philippe Camus

4, rue de Presbourg – 75116 Paris
Né le 28 juin 1948

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 3 808
Nombre d'options de souscription ou d'achat d'actions Lagardère SCA détenues : 210 000
(Prix moyen pondéré de souscription ou d'achat de ces options : 41,11 €)

Vice-Président, Directeur Général Délégué de la société Arjil Commanditée-ARCO
121, avenue de Malakoff – 75116 Paris

Autres mandats et fonctions exercés par Philippe Camus

Président Exécutif de la société European Aeronautic Defence and Space Company
EADS N.V.
Beechavenue 130-132,
1119 PR – Schiphol – Rijk – Pays-Bas

Président Exécutif de la société EADS Participations B.V.
Teleportboulevard 140,
1043 EJ - Amsterdam - Pays-Bas

Président de la société European Aeronautic Defence and Space Company EADS France
37, boulevard de Montmorency - 75016 Paris

Président du Groupement des Industries Aéronautiques et Spatiales (G.I.F.A.S.)
4, rue Galilée - 75116 Paris

Administrateur de la société Dassault Aviation
9, rond-point des Champs-Élysées - Marcel Dassault - 75008 Paris

Administrateur de la société Lagardere Active Broadcast
57, rue Grimaldi - MC 98000 Monaco

Administrateur de la société Hachette Filipacchi Médias
149/151, rue Anatole France - 92300 Levallois-Perret

Administrateur de la société La Provence
248, avenue Roger Salengro - 13015 Marseille

Administrateur de la société Nice Matin
214, route de Grenoble - 06200 Nice

Membre du Conseil de Surveillance des Éditions P. Amaury
4, rue Rouget de L'Isle - 92130 Issy-les-Moulineaux

Représentant permanent de la société Hachette SA au Conseil d'Administration
de la société Hachette Distribution Services
4, rue Lord Byron - 75008 Paris

Représentant permanent de la société Lagardère SCA au Conseil d'Administration
de la Société Hachette SA
4, rue de Presbourg - 75116 Paris

Membre du Comité des Associés d'Airbus SAS
1, rond-point Maurice Bellonte - 31707 Blagnac Cedex

Membre du Remuneration Committee d'Airbus SAS
1, rond-point Maurice Bellonte - 31707 Blagnac Cedex

Pierre Leroy

4, rue de Presbourg - 75116 Paris
Né le 8 octobre 1948

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 2 027
Nombre d'options de souscription ou d'achat d'actions Lagardère SCA détenues : 175 000
(Prix moyen pondéré de souscription ou d'achat de ces options : 49,56 €)

Administrateur, Directeur Général Délégué de la société Arjil Commanditée-ARCO
121, avenue de Malakoff - 75116 Paris

Autres mandats et fonctions exercés par Pierre Leroy

Secrétaire Général du groupe Lagardère
4, rue de Presbourg – 75116 Paris

Administrateur de Lagardère (SAS)
121, avenue de Malakoff – 75016 Paris

Administrateur de Lagardère Capital & Management (SA)
121, avenue de Malakoff – 75016 Paris

Administrateur de Hachette SA
4, rue de Presbourg – 75016 Paris

Administrateur de Hachette Livre (SA)
43, quai de Grenelle – 75015 Paris

Administrateur de Hachette Filipacchi Médias (SA)
149/151, rue Anatole France – 92500 Levallois-Perret

Administrateur de Ecrinvest 4 (SA)
121, avenue de Malakoff – 75016 Paris

Administrateur de Télévision Holdings (SA)
121, avenue de Malakoff – 75016 Paris

Administrateur de Sogead Gérance (SAS)
121, avenue de Malakoff – 75016 Paris

Président de Désirade (SAS)
121, avenue de Malakoff – 75016 Paris

Président de Lagardère Ressources (SAS)
121, avenue de Malakoff – 75016 Paris

Président de LCM Expression (SAS)
121, avenue de Malakoff – 75016 Paris

Représentant permanent de Matra Participations au Conseil d'Administration de CVT
121, avenue de Malakoff – 75016 Paris

Président du Conseil de Surveillance de Arlis (SAS)
6, rue Laurent Pichat – 75016 Paris

Membre du Conseil de Surveillance de Matra Automobile (SAS)
4, rue de Presbourg – 75016 Paris

Membre du Conseil de Surveillance de Arjil & Associés Banque (SCA)
43, rue de Vineuse – 75016 Paris

Gérant d'Arjil & Cie (SCA)
43, rue de Vineuse – 75016 Paris

Président-Directeur Général de Matra Participations (SA)
4, rue de Presbourg – 75016 Paris

Président de Sofrimo (SAS)
121, avenue de Malakoff – 75016 Paris

Représentant permanent de Matra Participations au Conseil d'Administration de Hagenia
121, avenue de Malakoff – 75016 Paris

Représentant permanent de Matra Participations au Conseil d'Administration de Galice
121, avenue de Malakoff – 75016 Paris

Représentant permanent de Matra Participations au Conseil d'Administration de MP 71
121, avenue de Malakoff – 75016 Paris

Président de Holpa (SAS)
121, avenue de Malakoff – 75016 Paris

Président de Cibejy (SAS)
121, avenue de Malakoff – 75016 Paris

Administrateur de la Fondation Jean-Luc Lagardère
4, rue de Presbourg – 75016 Paris

MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Raymond H. Lévy
40, rue de Garches – 92420 Vaucresson
Né le 28 juin 1927

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 15 230
Date de nomination : 19 mai 1998
Date d'expiration du mandat : AGO 2004*

Président du Comité d'Audit

Autres mandats et fonctions exercés par Raymond H. Lévy

Président du Conseil de Surveillance de la société Sogead
121, avenue de Malakoff – 75116 Paris

Administrateur de la société Sogead Gérance
121, avenue de Malakoff – 75116 Paris

Administrateur de la société Renault Finance
Avenue de Rhodanie 48 – 1007 Lausanne – Suisse

M. Raymond H. Lévy est également Président d'Honneur de la société Renault SA

Manfred Bischoff
81663 München – Allemagne
Né le 22 avril 1942

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150
Date de nomination : 19 mai 1998
Date d'expiration du mandat : AGO 2004*

* Assemblée Générale Ordinaire devant statuer en 2004 sur les comptes de l'exercice précédent

Chairman of the Board of Directors of EADS N.V.
Amsterdam – Pays-Bas

Member of the Board of EADS Participations B.V.
Amsterdam – Pays-Bas

Chairman of the Supervisory Board of DaimlerChrysler Aerospace AG
Ottobrunn – Allemagne

Chairman of the Supervisory Board of DaimlerChrysler Luft – und Raumfahrt Holding AG
Münich – Allemagne

Member of the Supervisory Board of Fraport AG
Francfort – Allemagne

Member of the Supervisory Board of J.M. Voith AG
Heidenheim – Allemagne

Member of the Supervisory Board of Gerling-Konzern Versicherungs-Beteiligungs AG
Cologne – Allemagne

Member of the Supervisory Board of Bayerische Hypo – und Vereinsbank AG
Münich – Allemagne

Member of the Supervisory Board of Royal KPN N.V.
Haaglancher – Pays-Bas

Georges Chodron de Courcel

23, avenue Mac Mahon – 75017 Paris

Né le 20 mai 1950

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Date de nomination : 19 mai 1998

Date d'expiration : AGO 2004 *

Directeur Général Délégué de BNP Paribas
16, boulevard des Italiens – 75450 Paris Cedex 09

Administrateur de la société Bouygues
90, avenue des Champs-Élysées – 75008 Paris

Censeur de la société Scor SA
1, avenue du Général de Gaulle – 92074 Paris La Défense Cedex

Administrateur de la société Nexans
16, rue Monceau – 75008 Paris

Administrateur de la société Alstom
25, avenue Kléber – 75116 Paris

* Assemblée Générale Ordinaire devant statuer en 2004 sur les comptes de l'exercice précédent

Groupama SA⁽¹⁾

Société Anonyme au capital de 1 239 777 322 €
8/10, rue d'Astorg – 75008 Paris

Date de nomination : 19 mai 1998
Date d'expiration du mandat : AGO 2004 *
Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Représentée par **Helman le Pas de Sécheval**
Directeur Financier de Groupama
Né le 21 janvier 1966

Membre du Comité d'Audit

Autres mandats et fonctions exercés par Helman le Pas de Sécheval

Président du Conseil de Surveillance de la Société Groupama Immobilier
22/28, rue Joubert – 75009 Paris

Président du Conseil de Surveillance de la société Groupama Asset Management
25, rue de Courcelles – 75008 Paris

Président du Conseil de Surveillance de la société Finama Private Equity
143, boulevard Haussmann – 75008 Paris

Vice-Président du Conseil de Surveillance de la Banque Finama
157, boulevard Haussmann – 75008 Paris

Président du Conseil d'Administration de la Compagnie Foncière Parisienne
22, rue Joubert – 75009 Paris

Administrateur de la société Gan Italia Vita
Via Guidubaldo Del Monte, 45 – 00197 Rome – Italie

Administrateur de la société Gan Italia SPA
Via Guidubaldo Del Monte, 45 – 00197 Rome – Italie

Représentant permanent de Gan Assurances Vie
au Conseil de Surveillance de la Société Locindus

Censeur de la société Scor
1, avenue du Général de Gaulle – 92074 Paris la Défense Cedex

Pehr G. Gyllenhammar

AVIVA plc
St Helen's, 1 Undershaft
London EC3P 3DQ – Grande-Bretagne
Né le 28 avril 1935

Date de nomination : 19 mai 1998
Date d'expiration du mandat : AGO 2004 *
Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

* Assemblée Générale Ordinaire devant statuer en 2004 sur les comptes de l'exercice précédent

(1) La liste des fonctions de gestion, de direction, d'administration ou de surveillance exercées par Groupama SA dans d'autres sociétés peut être consultée au 121, avenue de Malakoff 75116 Paris.

Chairman of the Board of Directors
AVIVA plc (ex-CGNU plc)
Londres – Grande-Bretagne

Chairman of the Board of Directors
Svenska Skeppshypotekskassan (Swedish Ships' Mortgage Bank)
Gothenburg – Suède

Chairman – Reuters Founders Share Company Ltd
Londres – Grande-Bretagne

Member, International Advisory Board,
Nissan – Renault
Tokyo – Japon

Société Lagardère Capital & Management
Société Anonyme au capital de 334 080 €
121, avenue de Malakoff – 75116 Paris

Date de nomination : 19 mai 1998
Date d'expiration du mandat : AGO 2004 *

Fonctions exercées par la Société Lagardère Capital & Management
Néant

Représentée par **Bernard Esambert**
Né le 7 juillet 1934

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 36 203 actions inscrites au nom
de M. Esambert

Vice-Président du Conseil de Surveillance de la société Lagardère SCA
4, rue de Presbourg – 75116 Paris

Président du Conseil de Surveillance de Arjil & Cie
43, rue Vineuse – 75016 Paris

Président du Conseil de Surveillance de Arjil & Associés Banque
43, rue Vineuse – 75016 Paris

Administrateur de la société Hachette Filipacchi Médias
149/151, rue Anatole France – 92300 Levallois-Perret

Administrateur de la Société Pierre Fabre
Le Carla, Burlats – 81106 Castres Cedex

Administrateur de la Compagnie Financière Edmond de Rothschild
47, faubourg Saint-Honoré – 75008 Paris

Administrateur de la Société Paroma
174, boulevard Haussmann – 75008 Paris

Membre du Collège de l'AMF
17, place de la Bourse – 75082 Paris Cedex 2

* Assemblée Générale Ordinaire devant statuer en 2004 sur les comptes de l'exercice précédent.

Président de la Fondation Française pour la Recherche sur l'Épilepsie

Président de la Fédération pour la Recherche sur le cerveau

Vice-Président de l'Institut de l'Entreprise

Administrateur-Trésorier de la Fondation Touraine

Administrateur-Trésorier de l'Association Georges Pompidou

Président Honoraire de l'Institut Pasteur

Pierre Lescure

122, rue de Grenelle – 75007 Paris

Né le 2 juillet 1945

Date de nomination : 22 mars 2000

Date d'expiration du mandat : AGO 2004 *

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Président de la société AnnaRose Productions (SAS)

8, avenue Raphaël – 75116 Paris

Administrateur de la société Havas Advertising

84, rue de Villiers – 92683 Levallois-Perret Cedex

Membre du Conseil de Surveillance de la société Le Monde

21 bis, rue Claude Bernard – 75005 Paris

Membre du Conseil d'Administration de la Société Thomson SA

46, quai Alphonse Le Gallo – 92648 Boulogne Billancourt Cedex

Christian Marbach

17, avenue Mirabeau – 78600 Maisons-Laffitte

Né le 9 octobre 1937

Date de nomination : 19 mai 1998

Date d'expiration du mandat : AGO 2004 *

Membre du comité d'audit

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 206

Autres mandats et fonctions exercés par Christian Marbach

Ingénieur Général des Mines honoraire

Président du Groupement d'Intérêt Économique "Agence des PME"

72, avenue Pierre Mendès-France – 75914 Paris Cedex 13

Administrateur de la Compagnie Générale de Géophysique (C.G.G.)

1, rue Léon Migaux – 91300 Massy

* Assemblée Générale Ordinaire devant statuer en 2004 sur les comptes de l'exercice précédent

Administrateur de la société Erap
28, avenue de Messine – 75008 Paris

Censeur de la société Sofinnova
17, rue de Surène – 75008 Paris

Bernard Mirat

91, avenue de la Bourdonnais – 75007 Paris
Né le 3 juillet 1927

Date de nomination : 19 mai 1998
Date d'expiration du mandat : AGO 2004 *
Membre du Comité d'Audit
Nombre d'actions Lagardère SCA détenues (avec M^{me} MIRAT) : 2 250

Autres mandats et fonctions exercés par Bernard Mirat

Vice-Président du Conseil de Surveillance de la Société G.T. Finance
16, place de la Madeleine – 75008 Paris

Administrateur de la société Fimalac
97, rue de Lille – 75007 Paris

Censeur de la société Holding Cholet-Dupont
16, place de la Madeleine – 75008 Paris

Jacques Nivard (jusqu'au 30.08.2003, date de son décès)

3, avenue Elisée-Reclus – 75007 Paris
Né le 5 mai 1929

Date de nomination : 19 mai 1998
Date d'expiration du mandat : AGO 2004 *
Membre du Comité d'Audit
Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 1 515

Autres mandats et fonctions exercés par Jacques Nivard

Président d'Honneur de Nivard Flornoy Fauchier-Magnan Durant des Aulnois
47, avenue George V – 75008 Paris

Jean Peyrelevade

19, boulevard des Italiens – 75002 Paris
Né le 24 octobre 1939

Date de nomination : 19 mai 1998
Date d'expiration du mandat : AG 2004 *
Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 2 160

Administrateur de la société Bouygues
2, avenue des Champs-Élysées – 75008 Paris

* Assemblée Générale Ordinaire devant statuer en 2004 sur les comptes de l'exercice précédent.

Administrateur de la société Suez
16, rue de Ville-l'Évêque – 75383 Paris Cedex

Administrateur de la société l'Express
17, rue de l'Arrivée – 75733 Paris Cedex 15

Didier Pineau-Valencienne

64, rue de Miromesnil – 75008 Paris
Né le 21 mars 1931

Date de nomination : 19 mai 1998
Date d'expiration du mandat : AGO 2004 *
Membre du Comité d'Audit
Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 350

Autres mandats et fonctions exercés par Didier Pineau-Valencienne

Senior Advisor du Crédit Suisse First Boston

Chairman and Partner – PEP Private Equity Partners – Paris

Administrateur de la société Wendel Investissement (ex-CGIP)
89, rue Taitbout – 75009 Paris

Administrateur de la société Pernod Ricard
12, place des États-Unis – 75016 Paris

Administrateur de la Société Fleury Michon
Route de la Gare – BP 1 – 85707 Pouzanges Cédex

Administrateur de la société Swiss Helvetia Fund (USA)
1270 avenue of the Americas – Suite 400
New-York NY 10020 – États-Unis

Membre du Conseil de Surveillance de la société Aveniris
16, avenue de l'Europe – 67917 Strasbourg Cedex 9

Member of the Advisory Board – Booz Allen & Hamilton (USA)

Member of the Board of Overseers – Tuck School of Business Administration –
Dartmouth College

Member of the Trustees – American University of Paris

Conseiller du Centre d'Enseignement Supérieur de la Marine

Président du Comité Consultatif International du groupe École Supérieure de Commerce
(ESC) Nantes Atlantique

Président d'Honneur de Schneider Electric
5, rue Nadar – 92500 Rueil Malmaison

Président d'Honneur de Square D

* Assemblée Générale Ordinaire devant statuer en 2004 sur les comptes de l'exercice précédent.

Administrateur de l'AFEP
63, rue de La Boétie – 75008 Paris

Administrateur de BIPE Association
6, place Abel Gance – 92100 Boulogne

Président d'Honneur de l'association HEC

Président d'Honneur de l'Institut de l'Entreprise

Maître de conférences à HEC

Felix G. Rohatyn

280 Park Avenue, 27th Floor
New-York, NY 10017 – États-Unis
Né le 29 mai 1928

Date de nomination : 21 mai 2002
Date d'expiration du mandat : AGO 2004 *
Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Ancien Ambassadeur des États-Unis en France

Président de Rohatyn Associates LLC
280 Park Avenue, 27th Floor
New-York, NY 10017 – États-Unis

Président de Aton Pharma
777 Old Saw Mill River Road
Tarrytown, NY 10591 – États-Unis

Administrateur de Suez
16, rue de Ville-l'Evêque – 75383 Paris Cedex

Administrateur de L.V.M.H.
30, avenue Hoche – 75008 Paris

Membre du Conseil de Surveillance de Publicis Groupe S.A.
133, avenue des Champs-Élysées – 75008 Paris

Administrateur ("trustee") de "Center for strategic and international studies"
Washington D.C. – États-Unis

Bachelor of Science (physics)

Michel Rouger

140, boulevard Haussmann – 75008 Paris
Né le 8 décembre 1928

Date de nomination : 19 mai 1998
Date d'expiration du mandat : AGO 2004 *
Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 152

* Assemblée Générale Ordinaire devant statuer en 2004 sur les comptes de l'exercice précédent.

Président de la société Proxega SAS
54-56, avenue Hoche – 75008 Paris

Gérant de Michel Rouger Conseil SARL
36, rue André Breton – 91250 Saint-Germain Lès Corbeil

Administrateur de la société Bouygues SA
90, avenue des Champs-Élysées – 75008 Paris

Administrateur de la Compagnie Financière M.I. 29 SA
29, rue de Monceau – 75008 Paris

Membre du Conseil de Surveillance de Centuria SAS
35/39, rue d'Anjou – 75008 Paris

Président Honoraire du Tribunal de Commerce de Paris

6_1_3 Organisation, fonctionnement et contrôle

6_1_3_1 Organisation générale du Groupe

Le groupe Lagardère consolide aujourd'hui plus de 350 sociétés dans ses comptes.

La société Lagardère SCA, est la Société holding qui contrôle l'ensemble des participations et qui a pour objet d'élaborer la stratégie du Groupe, d'animer et de financer son développement, d'arrêter les principales décisions de gestion qui en découlent, et de s'assurer de leur mise en œuvre tant au niveau de la Société mère qu'au niveau de ses filiales.

La société Lagardère SCA n'emploie elle-même aucun salarié ; les moyens humains et opérationnels nécessaires à la mise en œuvre de sa politique et au contrôle des activités étant regroupés au sein d'une société de services, Lagardère Ressources, contrôlée à 100 %.

Les activités opérationnelles sont regroupées en deux pôles :

- le pôle Lagardère Media, au travers de Hachette SA (qui a adopté la dénomination commerciale Lagardère Media) qui contrôle les activités opérationnelles Presse, Livre, Distribution et Services, Radio/Télévision et Production audiovisuelle, via respectivement les sociétés Hachette Filipacchi Médias, Hachette Livre, Hachette Distribution Services et Lagardère Active. Il est rappelé que Hachette SA est l'opérateur des Nouvelles Messagerie de la Presse Parisienne ;
- le pôle Hautes Technologies constitué par la participation stratégique indirecte de 15 % dans EADS N.V., détenue dans une organisation de co-contrôle au travers d'une chaîne de sociétés de portefeuille ad hoc.

EADS N.V. est une société de plein exercice, à la tête d'un groupe industriel d'aéronautique civil et militaire de premier plan mondial au travers de ses branches Airbus, Aéronautique, Avions de transport militaire, Espace et Systèmes de Défense et de Sécurité. Cotée à Francfort, Madrid ainsi qu'au Premier Marché de la Bourse de Paris, EADS N.V. délivre directement dans son Document de Référence relatif à 2003 les informations correspondant aux obligations introduites par la Loi de Sécurité Financière.

Les autres activités (banque et activités diverses), d'importance minime, constituent le "Hors Pôle" et sont contrôlées directement par Lagardère SCA.

6_1_3_2 Organisation et fonctionnement de Lagardère SCA

LA GÉRANCE

La Direction Générale de la Société est assurée par les Gérants qui représentent et engagent la Société dans ses rapports avec les tiers.

En s'appuyant sur le "Comité de Gérance", qui réunit, sous la présidence d'Arnaud Lagardère, plusieurs dirigeants du Groupe, elle a pour rôle principal :

- d'élaborer la stratégie du Groupe ;
- d'animer son développement et son contrôle ;
- d'arrêter les principales décisions de gestion qui en découlent et d'assurer leur mise en œuvre tant au niveau de la société mère qu'à celui des différentes unités opérationnelles.

Le Comité de Gérance se fait assister de tout dirigeant du Groupe qu'il considère utile à ses travaux.

Pour assurer tant la mise en œuvre des décisions ainsi prises que leur contrôle, la Gérance a mis en place une organisation spécifique qui est principalement composée :

- des Directions Centrales du Groupe ;
- du Comité Financier.

DIRECTIONS CENTRALES DU GROUPE

Parmi les membres du Comité de Gérance, trois d'entre eux se sont vus plus particulièrement confier la charge d'organiser et d'animer les principales structures centrales du Groupe dont ils se répartissent les responsabilités, qui sont nécessaires à la mise en œuvre des décisions prises, à leur suivi et à leur contrôle : le Secrétaire Général, le Directeur Financier du Groupe et le Directeur des Ressources Humaines et de la Communication.

La Direction de l'Audit Interne ainsi que certaines directions ou services spécifiques sont rattachées directement à la Gérance.

Pour assurer les différentes missions qui leur sont confiées, les Directions Centrales, leurs équipes et les moyens matériels correspondant sont maintenant regroupés au sein d'une société unique, Lagardère Ressources, filiale à 100 % de Lagardère SCA. Cette société, présidée par le Secrétaire Général du Groupe, emploie près de 200 personnes qui sont fonctionnellement rattachées aux Directeurs Centraux et donc à la Gérance de Lagardère SCA. Les missions confiées à ces Directions Centrales l'étant tant au profit de Lagardère SCA que de l'ensemble de ses filiales, différents contrats de prestations de services lient en conséquence Lagardère Ressources à ces différentes sociétés.

LES UNITÉS OPÉRATIONNELLES

Les activités opérationnelles sont exercées dans le cadre de sociétés juridiquement autonomes qui sont regroupées en branches : branche Livre, branche Presse, branche Distribution Services, Lagardère Active.

Chaque branche dispose d'une organisation propre qui est mise en place par le responsable de la branche sous le contrôle de la Gérance ; les structures correspondant à cette organisation sont regroupées au sein d'une société holding spécifique : Hachette Livre pour la branche Livre, Hachette Filipacchi Médias, pour la branche Presse, etc.

Le responsable de la branche concernée assure la direction générale de la Société holding et préside le Conseil d'Administration de celle-ci dont les autres membres appartiennent essentiellement au Comité de Gérance de Lagardère SCA.

Ainsi, l'ensemble des organes de direction, d'administration et de contrôle de ces sociétés holding, sont nommés par la Gérance de Lagardère SCA au travers des Assemblées Générales desdites Sociétés.

LE COMITÉ FINANCIER

Après le Comité de Gérance, le Comité Financier constitue le principal organe de suivi et de contrôle des activités opérationnelles du Groupe.

Le Comité Financier rassemble, sous la présidence du Directeur Financier, les représentants de chacune des principales Directions Centrales du Groupe ainsi que les contrôleurs de gestion affectés à l'activité concernée, afin de disposer de toutes les compétences nécessaires à l'exercice de ses activités.

Il a pour mission principale d'examiner, en vue de donner un avis à la Gérance, et avec les principaux responsables de chaque unité opérationnelle concernée :

- le budget de l'exercice à venir ;
- le plan à trois ans ;
- les comptes annuels et semestriels ;
- les investissements, et désinvestissements, significatifs effectués notamment sous forme de prise de participation dans des sociétés extérieures au Groupe.

AUTRES COMITÉS

Par ailleurs, le "Comité Reporting", présidé par le Directeur Financier du Groupe, examine mensuellement avec les responsables financiers de chaque unité opérationnelle la réalisation du budget au cours du mois écoulé ainsi que les réestimations budgétaires afin de permettre à la Gérance de suivre l'évolution des activités et la situation financière et de pouvoir prendre toute mesure qui s'avérerait nécessaire.

LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

L'usage a instauré un certain nombre de principes de fonctionnement du Conseil de Surveillance.

Le Conseil se réunit régulièrement pour examiner les comptes annuels et semestriels, la situation et les perspectives de chacune de ses activités et évoquer la stratégie du Groupe en présence de l'ensemble de ses principaux dirigeants. Il peut bien entendu dans l'intervalle se réunir soit de lui-même soit à la demande de la Gérance, sur tout sujet estimé utile par l'un ou l'autre.

Ainsi, au cours de l'exercice 2003, le Conseil de Surveillance s'est réuni à trois reprises, avec des taux de participations respectifs de 93 %, 64 % et 77 % :

- le 14 mars 2003, pour examiner les résultats de l'exercice 2002, les comptes sociaux et consolidés de cet exercice, la situation de la trésorerie de la Société, les travaux du Comité d'Audit, la situation des activités et leur stratégie générale et pour préparer l'Assemblée ;
- le 26 mars 2003, pour approuver la nomination d'Arnaud Lagardère en qualité de Gérant par les Associés Commandités et pour arrêter le rapport du Conseil à l'Assemblée, dont l'avis du Conseil de Surveillance sur la nomination d'Arnaud Lagardère en qualité d'Associé Commandité ;
- le 5 septembre 2003, pour examiner les comptes sociaux et consolidés du premier semestre 2003, les travaux du Comité d'Audit, la situation générale des activités et les perspectives stratégiques (dont les conséquences de la cessation de l'activité automobile, l'évolution du dossier VUP, et les engagements de retraite).

Au cours de chacune de ces réunions, auxquelles ont participé les principaux dirigeants du Groupe et les Commissaires aux Comptes, l'examen des comptes a été accompagné par une présentation détaillée de la situation et de l'évolution des activités de la Société et du Groupe. Cet examen a donné lieu à de nombreux échanges.

Le Conseil a créé en son sein un Comité d'Audit qui se réunit à fréquence régulière sur un programme de travail préétabli afin de préparer au mieux les travaux du Conseil.

Celui-ci rassemble, autour de M. Raymond H. Lévy, qui le préside, MM. Helman le Pas de Sécheval, Christian Marbach, Bernard Mirat, Jacques Nivard (jusqu'au 30 août 2003) et Didier Pineau-Valencienne et est ainsi constitué pour plus de la moitié de membres indépendants ; ses réunions sont ouvertes aux Commissaires aux Comptes du Groupe.

En application de son règlement intérieur, il se réunit au moins quatre fois par an et a notamment pour mission :

- de procéder à l'examen des comptes, de s'assurer de la permanence des méthodes, de la qualité, de l'exhaustivité et de la sincérité des états financiers ;
- de prendre connaissance de l'existence et du bon fonctionnement des procédures de contrôle interne, notamment en matière d'exposition aux risques ;
- d'examiner plus spécifiquement, en ce qui concerne l'audit interne de la Société, ses activités, son programme d'audit, son organisation, son fonctionnement et ses réalisations ;
- d'examiner les conventions liant le Groupe aux dirigeants de Lagardère SCA.

Les membres du Comité d'Audit ont accès aux mêmes documents que les Commissaires aux Comptes dont ils examinent la synthèse des travaux ; ils entendent les principaux dirigeants du Groupe.

Le Président du Conseil de Surveillance rend compte aux membres du Conseil des travaux menés par le Comité d'Audit.

Les réunions du 14 mars 2003 et 5 septembre 2003 du Conseil de Surveillance ont été précédées par la réunion du Comité d'Audit, qui s'est réuni également en juin et en décembre 2003.

Au cours de ces quatre réunions qui ont duré plus de trois heures et auxquelles tous les membres du Comité ont participé (exception faite d'un membre excusé pour la réunion de juin 2003, et d'un membre excusé pour la réunion de septembre 2003) ont notamment été examinés, outre les comptes annuels et semestriels, les activités de la Direction de l'Audit Interne, les engagements hors bilan, les valorisations des éléments incorporels, la politique de financement du Groupe, la préparation du passage aux normes comptables internationales IFRS, la situation de l'activité automobile et l'évolution du dossier VUP.

Ces réunions se sont déroulées en la présence du Directeur Financier, du Directeur Central des Comptabilités, du Directeur du Contrôle de Gestion, du Directeur de l'Audit Interne et des Commissaires aux Comptes. Les principaux documents examinés au cours de chacune de ces réunions ont été communiqués à chacun des membres du Comité d'Audit plusieurs jours à l'avance.

6_1_3_3 Procédures de contrôle interne en vigueur dans la Société

A OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE

Lagardère SCA est dotée d'un certain nombre de procédures de contrôle interne ayant pour objectifs de :

- réaliser et optimiser les opérations ;
- assurer la fiabilité de l'information financière ;
- prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise et les risques d'erreurs ou de fraudes, étant entendu que, compte tenu des limites inhérentes à tout système organisé, ce système ne peut offrir une garantie totale d'élimination de ces risques ;
- assurer la conformité aux lois et règlements en vigueur.

B DÉFINITION DU PÉRIMÈTRE

Les procédures décrites ci-après sont applicables aux sociétés dont le Groupe consolide les comptes selon les méthodes de l'intégration globale ou proportionnelle, à l'exception d'EADS N.V. dont la description du dispositif de contrôle interne est reproduite, en sa qualité de société cotée au premier marché de la Bourse de Paris, dans son propre document de référence au titre de l'exercice 2003.

En raison de la seule influence notable exercée par Lagardère SCA sur les sociétés mises en équivalence, ces sociétés ne sont pas incluses dans le périmètre, bien que le Groupe puisse éventuellement y disposer de droits spécifiques de contrôle liés à sa situation d'actionnaire particulier.

C INFORMATION FINANCIÈRE, CIRCUITS FINANCIERS

C_1 Comptes consolidés, reporting

C_1_1 Références et recueils de procédures

Un ensemble de textes de référence définissant les principes communs d'établissement des comptes consolidés ainsi que du suivi budgétaire est diffusé à l'ensemble des intervenants du processus de reporting financier du Groupe. Notamment, le "Guide du Reporting du groupe Lagardère" détaille une charte d'organisation relative aux procédures de consolidation ainsi qu'un recueil de définitions des principaux indicateurs du reporting consolidé. Il s'accompagne des guides utilisateur et d'exploitation du système de gestion commun à l'ensemble du Groupe qui présentent le détail des travaux correspondants.

D'autres documents clés sont mis à disposition de l'ensemble des intervenants, notamment dans le cadre de l'établissement des comptes consolidés :

- la procédure définissant les modalités de réalisation des tests annuels d'évaluation des immobilisations incorporelles et des écarts d'acquisition ;
- le document cadre définissant les éléments de hors-bilan à intégrer dans l'annexe aux comptes et leur traitement.

C_1_2 Fonctionnement du reporting, périodicité, calendrier

La structure de reporting du groupe Lagardère repose sur le principe d'un découpage par Unités Opérationnelles (UO) accompagné d'une forte notion de responsabilité des dites UO inspirée par la décentralisation de la production de leurs chiffres respectifs.

L'information financière et non-financière collectée et consolidée à travers le processus de reporting financier du groupe Lagardère a pour objectifs, d'une part, de satisfaire aux exigences légales en la matière et, d'autre part, de permettre le contrôle et le pilotage du Groupe avec, notamment, une présentation du compte de résultat par nature et des indicateurs clés métiers spécifiques à chaque activité.

L'ensemble du cycle de reporting est basé sur des principes unifiés et sur une base de données unique, partagés par l'ensemble des équipes des directions financières qui produi-

sent les reportings, que ceux-ci soient propres au cycle de gestion ou destinés à la publication. Ce périmètre unique a pour objectif de répondre, d'une part, aux besoins du contrôle de gestion et, d'autre part, d'assurer la pertinence et la qualité des informations financières publiées, contribuant ainsi à la cohérence entre les différents reportings, les activités couvertes et les méthodes de consolidation.

C_1_2_1 Établissement des budgets

Dans le courant du dernier trimestre de l'année civile, l'ensemble des branches du Groupe établissent leurs budget-plans tri-annuels, dont les synthèses, soumises au Comité Financier, comprennent et commentent notamment les indicateurs suivants :

- chiffre d'affaires ;
- résultats d'exploitation, financier et exceptionnel ;
- autres éléments du compte de résultat ;
- fonds dégagés par les opérations ;
- fonds opérationnels employés ;
- endettement net ;
- augmentations de capital ;
- dividendes.

Ces données sont intégrées dans la base de données unique évoquée précédemment et servent à établir le budget-plan tri-annuel du Groupe.

C_1_2_2 Comptes mensuels, reporting

Les services financiers de chacune des sociétés du Groupe renseignent la base de données financière du Groupe à partir de leurs données comptables arrêtées mensuellement.

Ces données incluent, par "Unité Opérationnelle", un bilan et un compte de résultat commentés et des soldes intermédiaires de gestion tels que :

- marge brute d'autofinancement ;
- variation du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) ;
- free cash-flow ;
- fonds dégagés par les opérations ;
- fonds opérationnels employés ;
- BFR hors provisions pour risques et charges ;
- trésorerie (Endettement net).

Par ailleurs, une attention particulière et régulière est portée sur l'actualisation des éléments prospectifs tels que les estimés de fin d'année.

Ces données sont intégrées dans le Compte-Rendu Mensuel Groupe établi par la Direction du Contrôle de Gestion Groupe et transmis à la Gérance et aux principaux responsables du Groupe. Ce document reprend, par Branche, et commente, par Unité Opérationnelle, l'évolution des indicateurs suivants :

- chiffre d'affaires ;
- résultat d'exploitation ;
- résultat financier et rémunérations prioritaires ;
- résultat exceptionnel ;
- impôts ;
- résultat avant survaleurs ;
- trésorerie (Endettement net) ;
- free cash-flow.

Le Compte-Rendu Mensuel Groupe est présenté au Directeur Financier du Groupe avant sa diffusion définitive.

Par ailleurs, la Direction Financière prépare mensuellement une analyse détaillée des flux et soldes de trésorerie par Unités Opérationnelles du Groupe et une analyse des "covenants" bancaires décrits au chapitre 4 paragraphe 4_4_1_1 ("Cash-Flow reporting").

C_1_2_3 Comptes consolidés semestriels et annuels

Un ensemble d'informations additionnelles est produit dans le cadre de l'établissement des comptes consolidés semestriels ou annuels et donnant lieu à publication.

Il s'agit en particulier du détail des opérations inter-compagnies et du reporting sur les engagements hors-bilan, qui fait l'objet d'une note de procédure applicable à l'ensemble du Groupe.

Enfin, l'ensemble des immobilisations incorporelles et des écarts d'acquisition est soumis à des tests de valeur annuels, selon les méthodes des multiples, des flux actualisés et, éventuellement, des transactions comparables.

C_2 Engagements et flux financiers

C_2_1 Procédure d'investissement/désinvestissement

Sont soumis à la procédure d'investissement du Groupe tous les investissements ou désinvestissements financiers et tous les investissements ou désinvestissements corporels ou incorporels, de plus de 10 M€ s'ils sont budgétés, de plus de 5 M€ s'ils n'ont pas été budgétés.

Le Comité Financier formule un avis auprès de la Gérance après avoir évalué l'intérêt stratégique de l'opération envisagée, s'être assuré de la connaissance et de la maîtrise des risques générés par sa réalisation et avoir validé les hypothèses sous-jacentes à l'analyse de sa rentabilité.

Ne sont pas concernées les opérations de trésorerie et les opérations courantes des sociétés financières, les augmentations de capital des sociétés consolidées ou contrôlées par incorporation de compte courant.

C_2_2 Financement et gestion de trésorerie

La Direction Trésorerie et Financement supervise l'ensemble des relations bancaires.

C_2_2_1 Recours au financement externe

En règle générale, seul Lagardère SCA recourt au financement bancaire ou de marché à moyen ou long terme et finance, en retour, les Branches Opérationnelles. Outre le financement des opérations d'exploitation courante, les Branches Opérationnelles conservent la responsabilité de certaines opérations négociées antérieurement ou d'opérations spécifiques comme des opérations de titrisation ; de telles opérations font cependant l'objet d'une information régulière auprès de la Direction Financière du Groupe.

En conséquence, la Direction Financière du Groupe a la possibilité de mesurer l'utilisation de fonds par les sociétés de l'ensemble du périmètre du Groupe. Par ailleurs, cette même Direction effectue un suivi permanent des "covenants" bancaires décrits au chapitre 4 paragraphe 4_4_1_1 du présent document de référence et qui engagent l'ensemble du Groupe.

C_2_2_2 Gestion de trésorerie

Les placements de trésorerie doivent être effectués sur des instruments de taux de bonne qualité de signature et de maturité adaptée à la durée prévue du placement, à l'exclusion de tout placement spéculatif ou à risque.

C_2_2_3 Politique de couverture, suivi des risques de marché

La politique de couverture et le suivi des risques de marché, notamment l'existence d'un calcul de valeurs en risque, sont traités au point 4_4_1 du chapitre 4 du présent document de référence.

C_3 Fiabilisation des systèmes informatiques, audit du système de gestion unique

La Direction Informatique Groupe effectue de manière récurrente avec la Direction des Risques une enquête d'évaluation de la sécurité des systèmes et réseaux informatiques. Les domaines traités sont :

- l'organisation et la sécurité générale des systèmes d'information ;
- la sécurité physique (intrusion, accidents) ;
- les postes de travail (administration et protection) ;
- les réseaux (locaux, distants, Internet) ;
- les contrôles d'accès aux ressources ;
- la disponibilité des applications et des données.

L'ensemble des sociétés du Groupe répondent à ces enquêtes, dont les résultats permettent d'actualiser l'ensemble des mesures de protection contre l'intrusion et contre l'interruption de service des systèmes informatiques.

Par ailleurs, une charte d'utilisation des systèmes informatiques, s'impose à l'ensemble des salariés du Groupe.

Enfin les applications et la mise en place du système de gestion unique ont fait l'objet d'audits par deux cabinets extérieurs, audits qui n'ont pas révélé de lacune significative.

C_4 Audit

La Direction de l'Audit Groupe, rattachée à la Gérance, mène en permanence des missions d'audit interne qui relèvent soit du plan d'audit annuel, soit de demandes spécifiques de la Gérance et de la Direction Financière du Groupe, soit encore de demandes des responsables des Branches Opérationnelles. Son champ d'intervention inclut l'ensemble du Groupe hors EADS.

Les principaux sujets traités sont les suivants :

- revues de contrôle interne ;
- interventions dans le cadre de projets de fusions-acquisitions ou de cessions ;
- revue de risques opérationnels ou financiers ;
- suivi des plans d'actions consécutifs aux missions d'audit.

La Direction de l'Audit Groupe présente le plan d'audit annuel ainsi qu'une synthèse des missions effectuées et de leurs conclusions au Comité d'Audit.

Les travaux de la Direction de l'Audit Groupe peuvent, le cas échéant, être complétés par des actions effectuées directement par les Branches Opérationnelles pour leur propre compte.

D CONFORMITÉ AUX PRINCIPALES LOIS ET RÉGLEMENTATIONS APPLICABLES AU GROUPE, PROTECTION DES BIENS ET DROITS DU GROUPE

Dans le cadre de ses activités, le Groupe est soumis à un certain nombre de lois et réglementations spécifiques, dont les principales sont décrites au paragraphe 4_4_2_1 du présent document.

D_1 Conformité aux principales lois et réglementations applicables à Lagardère SCA

La Direction Juridique du Groupe veille au respect des principales lois et réglementations applicables à Lagardère SCA.

Elle intervient en particulier lors des opérations de fusion-acquisition (partenariat, croissance externe, cession, restructuration interne, etc.) dont les enjeux sont significatifs pour Lagardère SCA, ainsi que lors de la mise en place par Lagardère SCA d'opérations de financement et d'engagements hors bilan.

La Direction Juridique du Groupe veille par ailleurs à l'application des procédures destinées à s'assurer du respect par Lagardère SCA du dispositif anti-concentration prévu par la loi du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication.

Enfin, la Direction Juridique du Groupe, rattachée au Secrétariat Général du Groupe, intervient sur tous les aspects juridiques de la vie sociale de Lagardère SCA. Elle veille, à ce titre, à l'application de la réglementation boursière, Lagardère SCA étant cotée sur le premier marché de la bourse de Paris.

D_2 Conformité aux principales lois et réglementations applicables aux branches

Les procédures mises en place au sein de chacune des branches du Groupe relatives au respect des lois et réglementations spécifiques à leur activité font l'objet d'un suivi régulier par les organes de Direction desdites branches, par l'intermédiaire de leur Direction Juridique ou de leurs conseils extérieurs.

D_3 Gestion des contentieux

La Direction Juridique du Groupe assure la gestion des contentieux de Lagardère SCA ainsi que, lorsque leur impact est jugé significatif pour le Groupe du point de vue financier ou en terme d'image, la gestion de contentieux des branches, lesquels restent, en dehors de ces cas particuliers, traités par la Direction Juridique de la Branche concernée et/ou ses conseils extérieurs.

D_4 Protection des biens et droits du Groupe

Une part essentielle des biens et droits du Groupe réside dans les marques lui appartenant. Compte tenu de l'importance que revêt la notoriété de ses marques pour ses activités, en particulier dans les domaines de la presse, de l'audiovisuel, de la distribution et de l'édition, le Groupe déploie des efforts importants pour protéger son portefeuille de marques commerciales. La protection de ces marques est assurée par leur dépôt et leur renouvellement et par la poursuite d'éventuelles contrefaçons. Un dispositif de suivi régulier des marques est mis en place à la fois au sein du Groupe et en liaison avec des conseils extérieurs spécialisés de manière à prévenir tout risque significatif susceptible d'affecter la validité des droits du Groupe sur ces marques.

E RISQUES GÉNÉRAUX

Le Groupe est exposé dans l'exercice de ses activités, comme toute entreprise, à un ensemble de risques. Les principales mesures de maîtrise et de contrôle de ces risques sont décrites au point 4_4 "Risques de l'émetteur" du présent document de référence.

6_1_3_4 Rapport du Président du Conseil de Surveillance (art. 122 de la Loi de Sécurité Financière)

Mesdames, Messieurs,

Afin de répondre aux dispositions de l'article L. 621-18-3 du Code Monétaire et Financier issu de la Loi n° 2003-706 du 1^{er} août 2003 (Loi de Sécurité Financière), vous trouverez dans le document de référence de Lagardère SCA l'ensemble des informations relatives (i) aux conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance et (ii) aux procédures de contrôle interne en vigueur au sein de Lagardère SCA.

(i) En ce qui concerne les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance au cours de l'exercice 2003, nous avons, afin d'assurer la mise en œuvre des dispositions légales, transmis toutes les informations utiles à la Gérance. Ces informations ont été retranscrites dans la partie "Gouvernement d'entreprise" du document de référence au paragraphe 6_1_3_2 que nous avons revu et dont nous confirmons les termes.

(ii) En ce qui concerne le contrôle interne en vigueur au sein de Lagardère SCA, un groupe de travail, chargé d'établir une méthodologie en vue de la présentation des procédures de contrôle interne, a été mis en place au cours du dernier trimestre 2003 avec la Direction Financière, la Direction de l'Audit et la Direction Juridique du groupe Lagardère.

Dans ce cadre, en particulier, chacun des responsables de branche du groupe Lagardère a établi, sur la base de documents justificatifs et selon un cahier des charges prédéterminé, une présentation synthétique des procédures de contrôle interne existant au niveau de sa branche.

Il résulte des travaux menés par ce groupe de travail que les procédures de contrôle interne existant au sein du Groupe sont conformes à la description qui vous en est faite au paragraphe 6_1_3_3 du document de référence 2003.

Nous vous précisons, enfin, que les procédures de contrôle interne en vigueur au sein d'EADS N.V. font l'objet d'une description dans son propre document de référence et ne sont donc pas reproduites dans le document de référence de Lagardère SCA.

Le Président
du Conseil de Surveillance

6_1_3_5 **Rapport des Commissaires aux Comptes sur les informations fournies par la société Lagardère SCA, pour ce qui concerne les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière** (art. 120 de la Loi de Sécurité Financière)

Mesdames, Messieurs les Associés,

En notre qualité de Commissaire aux Comptes de la société Lagardère et sur votre demande, nous vous présentons notre rapport établi sur les informations fournies par votre société répondant aux dispositions de l'article L. 621-18-3 du Code Monétaire et Financier issu de la Loi n° 2003-706 du 1^{er} août 2003 (Loi de Sécurité Financière) au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2003.

Il revient à la Gérance de définir et de mettre en œuvre des procédures de contrôle interne adéquates et efficaces. Il appartient à la société de rendre compte notamment des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance et des procédures de contrôle interne mises en place au sein de la société.

Il nous appartient de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations fournies par la société, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Nous avons effectué nos travaux selon la doctrine professionnelle applicable en France. Celle-ci requiert la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations fournies par la société concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des objectifs et de l'organisation générale du contrôle interne, ainsi que des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, fournis par la société ;
- prendre connaissance des travaux sous-tendant les informations ainsi formulées dans le rapport.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, fournies par la société et répondant aux dispositions de l'article L. 621-18-3 du Code Monétaire et Financier issu de la Loi n° 2003-706 du 1^{er} août 2003 (Loi de Sécurité Financière).

Les Commissaires aux Comptes

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 29 mars 2004

Barbier Frinault & Autres
Jean-François Ginies

Alain Ghez

Mazars & Guérard
Jacques Kamienny

6_2 Intérêts des dirigeants

6_2_1 Rémunérations et avantages en nature attribués par la Société et les sociétés du Groupe durant l'exercice 2003 aux membres des organes d'administration, de direction et de surveillance en fonction

6_2_1_1 Informations globales

RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

- L'Assemblée Générale Mixte, réunie le 23 mai 2002, a décidé de fixer à un montant global de 460 000 €, la rémunération annuelle du Conseil de Surveillance, à titre de jetons de présence.
- Chaque membre reçoit une part de base de 20 000 €. Les membres du Comité d'Audit ont droit à une part supplémentaire, le Président tant du Conseil de Surveillance que du Comité d'Audit percevant double part.

RÉMUNÉRATION DES ORGANES DE DIRECTION

Les Gérants ne reçoivent, au titre de leur fonction, aucune rémunération spécifique.

Les salaires reçus par les membres du Comité de Gérance (MM. J.L. Lagardère, jusqu'au 14 mars 2003 date de son décès, Camus, D'Hinnin, Esambert, Funck-Brentano, Gergorin, Gut, A. Lagardère, Leroy, de Roquemaurel) pour leurs fonctions au sein du groupe Lagardère (hors EADS) sont à la charge totale de la société Lagardère Capital & Management (voir paragraphe 6_2_3), employeur des personnes désignées ; toutefois, compte tenu des fonctions occupées au sein d'EADS N.V. par MM. Camus, Gergorin et Gut et de la part prépondérante de celles-ci, c'est de ce groupe que ces derniers ont, en 2003, reçu l'essentiel de leurs rémunérations. Par ailleurs, les jetons de présence perçus dans le cadre de Conseils d'Administration de sociétés du Groupe par les personnes concernées se sont élevés globalement, pour 2003, à 122 034 €.

6_2_1_2 Informations nominatives concernant les mandataires sociaux : montant global des rémunérations totales et avantages de toute nature versés, durant l'exercice de manière directe ou indirecte, nominativement à chaque mandataire social en fonction, par l'émetteur et par toute société de son groupe

GÉRANCE

- Il a été versé en 2003 au nom de **M. Jean-Luc Lagardère**, par la société Lagardère Capital & Management, pour solde de ce qui lui était dû tant au titre de l'exercice précédent que, prorata temporis, pour l'année en cours jusqu'à son décès, une rémunération brute de 1 783 640,73 €, soit un montant net, après déduction des charges sociales, de 1 627 077,19 €, (contre respectivement 2 426 141 € et 2 193 619 € en 2002). Par ailleurs, la société hollandaise EADS N.V., dont Lagardère détient indirectement 15,04 % du capital, lui a versé en 2003, pour l'exercice de son mandat de *Chairman of the Board* (jusqu'au 14 mars 2003), la somme brute de 212 000 € (263 000 € en 2002).
- **M. Arnaud Lagardère** a perçu, en 2003, de la société Lagardère Capital & Management, une rémunération brute de 1 355 341 €, soit un montant net, après déduction des charges sociales, de 1 208 754 € (contre respectivement 993 552 € et 879 356 € pour l'année précédente). Compte tenu des circonstances induites par le décès de M. Jean-Luc Lagardère, la part variable de cette rémunération – 534 000 € en valeur brute –

a été reconduite d'un exercice sur l'autre. M. Arnaud Lagardère a reçu de diverses sociétés du groupe Lagardère des jetons de présence en ses qualités d'administrateur ou de membre du Conseil de Surveillance pour un total de 11 435 € (10 792 € en 2002).

Par ailleurs, la société hollandaise EADS N.V., dont Lagardère détient indirectement 15,04 % du capital, lui a versé en 2003, pour l'exercice de son mandat de *Chairman of the Board* (à compter de sa nomination le 6 mai 2003), la somme brute de 40 000 €.

- En sa qualité de Chief Executive Officer d'EADS, c'est de ce groupe que **M. Philippe Camus** perçoit la part prépondérante de sa rémunération, soit la somme brute, en 2003, de 1 963 500 € (1 816 281 € en 2002 – dont 57 399 € en régularisation de périodes antérieures). Il lui a par ailleurs été versé, par la société Lagardère Capital & Management, une rémunération brute de 100 000 €, soit un montant net, après déduction des charges sociales, de 91 390 € (70 185 € pour l'année précédente). La société Hachette Filipacchi Médias lui a versé 6 100 € de jetons de présence (6 100 € également en 2002).

CONSEIL DE SURVEILLANCE

Les membres du Conseil de Surveillance ont reçu les jetons de présence suivants (en €) :

	2003	2002
<i>Raymond H. Lévy</i>	80 000	63 751
<i>Lagardère Capital & Management</i>	20 000	15 938
<i>Manfred Bischoff</i>	15 000	15 938
<i>Georges Chodron de Courcel</i>	20 000	15 938
<i>Groupama SA</i>	40 000	15 938
<i>Pehr G. Gyllenhammar</i>	15 000	15 938
<i>Pierre Lescure</i>	20 000	15 938
<i>Christian Marbach</i>	40 000	31 876
<i>Bernard Mirat</i>	40 000	31 876
<i>Jacques Nivard (décédé le 30 août 2003)</i>	40 000	31 876
<i>Jean Peyrelevade</i>	20 000	15 938
<i>Didier Pineau-Valencienne</i>	40 000	31 876
<i>Felix G. Rohatyn</i>	15 000	-
<i>Michel Rouger</i>	20 000	15 938

En rémunération de ses fonctions de Conseil, M. Raymond H. Lévy a par ailleurs reçu du Groupe une rémunération brute de 198 000 € en 2003 (190 242 € en 2002). M. Bernard Esambert, représentant permanent de la société Lagardère Capital & Management au Conseil de Surveillance, a reçu en 2003, une rémunération brute de 559 376 €, entièrement à la charge de cette société (590 501 € en 2002). En ses qualités d'administrateur ou de membre du Conseil de Surveillance de diverses sociétés du Groupe, il a reçu des jetons de présence pour un total de 23 607 € (22 323 € en 2002).

Les autres membres du Conseil de Surveillance ou représentants permanents n'ont reçu du Groupe aucune autre rémunération.

6_2_2 Options consenties sur les actions de l'émetteur et sur celles d'autres sociétés du Groupe (chiffres arrêtés à la date du 31 décembre 2003)

6_2_2_1 Informations globales concernant les actions de l'émetteur :
options consenties aux membres des organes d'administration, de direction et de surveillance sur les actions de l'émetteur

→ Date d'AG Date du plan d'options et prix d'exercice	Quantités attribuées	Nombre de bénéficiaires	Quantités levées	Quantités restant à lever	Nombre d'options annulées	Nombre de bénéficiaires restant	Dates d'exercice
OPTIONS DE SOUSCRIPTION							
AG du 30.05.97 26.11.1997 à 24,39 € (160,00 F)	206 000	7	30 000 *	176 000	0	6	26.11.1999 au 25.11.2004
AG du 30.05.97 30.10.1998 à 27,44 € (180,00 F)	224 000	8	15 000	209 000	0	8	30.10.2000 au 29.10.2005
AG du 30.05.97 10.12.1999 à 44 € (288,62 F)	250 000	7	0	250 000	0	7	10.12.2001 au 10.12.2006
AG du 23.05.00 18.12.2000 à 63 € (413,25 F)	205 000	8	0	205 000	0	8	18.12.2002 au 17.12.2007
Sous-totaux	885 000		45 000	840 000			
OPTIONS D'ACHAT							
AG du 23.05.00 19.12.2001 à 47 € (308,30 F)	195 000	7	0	195 000	0	7	19.12.2003 au 18.12.2008
AG du 23.05.00 19.12.2002 à 52,02 € (341,23 F)	195 000	7	0	195 000	0	7	19.12.2004 au 19.12.2009
AG du 23.05.00 18.12.2003 à 52,02 € (341,23 F)	185 000	6	0	185 000	0	6	18.12.2005 au 18.12.2013
Sous-totaux	575 000			575 000			
TOTAUX GÉNÉRAUX	1 460 000		45 000	1 415 000			

* Options levées antérieurement à 2003.

Les bénéficiaires, objet du tableau, correspondent à la totalité des membres du Comité de Gérance.

**6_2_2_2 Informations nominatives concernant les mandataires sociaux :
options de souscription ou d'achat d'actions consenties à chaque mandataire social en 2003
et options levées par ces derniers au cours de l'exercice**

GÉRANCE

- M. Jean-Luc Lagardère : néant. M. Jean-Luc Lagardère ne détenait aucune option de souscription ou d'achat d'actions d'aucune société du Groupe ;
- M. Arnaud Lagardère n'a pas reçu d'options sur actions Lagardère en 2003. Il n'a pas exercé d'options sur actions Lagardère en 2003 ;
- M. Philippe Camus a reçu en 2003 :
 - 30 000 options d'achat d'actions Lagardère pouvant être levées au prix de 52,02 € entre le 18 décembre 2005 et le 18 décembre 2013. Il n'a pas exercé d'options sur actions Lagardère en 2003.
 - 135 000 options de souscriptions d'actions EADS pouvant être exercées au prix de 15,65 € pour moitié à compter du 7 novembre 2005 et pour moitié à compter du 9 octobre 2006 et en tout état de cause avant le 9 octobre 2013. Il n'a pas exercé d'options sur actions EADS en 2003.

CONSEIL DE SURVEILLANCE : *néant*

**6_2_3 Opérations conclues avec des membres des organes d'administration,
de direction et de surveillance**

Depuis 1988, la société Lagardère Capital & Management, que contrôlait et présidait M. Jean-Luc Lagardère, aujourd'hui remplacé par son fils Arnaud, par ailleurs Gérant de Lagardère, incarne l'existence "concrète" du Groupe, en apportant à celui-ci, comme à chacune de ses composantes, un ensemble de moyens et de compétences spécifiques de management qui ont pour objectif :

- à long terme, d'assurer aux pôles opérationnels du Groupe les conditions d'environnement les plus aptes à garantir leur expansion ;
- de leur permettre, dans ce cadre, de bénéficier ensemble du poids économique et international d'un groupe de plus de 12 milliards d'euros de chiffre d'affaires ;
- au plan de la réflexion et de l'action, de leur apporter un ensemble de services de très grande qualité dans les domaines suivants :
 - la conception et le développement des scénarios de stratégie économique, politique et financière, le suivi des plans,
 - les études et le suivi des grands marchés et des mutations d'activités, les évaluations de données d'environnement pouvant engendrer des opportunités,
 - la recherche et la détection de possibilités d'investissement ou de désinvestissement, de rapprochement de sociétés,
 - les négociations d'affaires (acquisitions, fusions, cessions),
 - la mise en œuvre des opérations de sociétés, des techniques de financement et de gestion de capitaux les plus évoluées,
 - les relations avec les milieux bancaires et financiers, les environnements caractéristiques des différents pays où le Groupe est, ou souhaite, s'implanter,
 - la gestion des ressources humaines et l'attraction des cadres de fort potentiel,
 - la gestion de l'image globale du Groupe.

Pour remplir cette mission, Lagardère Capital & Management emploie les principaux dirigeants du Groupe, qui en constituent le Comité de Gérance. Celui-ci a pour rôle, autour des Gérants, d'élaborer la stratégie du Groupe et d'animer le développement de celui-ci, d'arrê-

ter les principales décisions de gestion qui en découlent, et d'assurer leur mise en œuvre tant au niveau global de la société mère qu'à celui des différentes activités. Lagardère Capital & Management a la charge de la totalité du coût salarial de ses dirigeants ainsi que de leur environnement de travail, et des honoraires de consultants extérieurs français ou internationaux auxquels ils sont susceptibles de faire appel.

Cette mission est exercée dans le cadre d'une convention liant Lagardère Capital & Management à Lagardère Ressources (ex Matra Hachette Général), société qui assure la gestion de l'ensemble des moyens centraux du Groupe. Cette convention fait l'objet régulièrement, depuis son origine, de mentions dans les rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes au titre des articles 225-38 et 226-10 du Nouveau Code de Commerce, reproduits dans les rapports annuels.

Depuis le 1^{er} juillet 1999, et compte tenu de la structure acquise par le Groupe à cette date, le mode de rémunération de Lagardère Capital & Management, qui a reçu l'accord du Conseil de Surveillance et l'approbation de l'Assemblée Générale, est assis pour partie sur le chiffre d'affaires du pôle média (0,2 % du chiffre d'affaires corrigé) et pour partie sur la valeur de la participation dans EADS (0,1 % de sa valeur boursière moyenne).

Au titre de l'exercice 2003, la rémunération reçue du Groupe par Lagardère Capital & Management s'est élevée à 11,7 M€ (contre 13,1 M€ pour 2002). Les salaires bruts qu'elle a versés sont de 7,1 M€, soit 8,9 M€ en incluant les charges sociales correspondantes. Compte tenu des autres dépenses (frais d'environnement remboursés au Groupe, concours extérieurs), le résultat d'exploitation, qui correspond à l'activité issue des conventions, s'est élevé, après imputation de l'impôt correspondant, à 0,3 M€.

À l'usage, les paramètres à partir desquels est calculée cette rémunération se révèlent de plus en plus susceptibles de subir des variations contrastées et d'ampleur significative, dans un sens comme dans l'autre. C'est ainsi qu'en 2003 ont été constatés la disparition du chiffre d'affaires de Matra Automobile et le doublement, dans l'année, du cours d'EADS et qu'ultérieurement va intervenir l'intégration du chiffre d'affaires de la partie rachetée d'Editis. Ces à-coups n'entraînent pas pour autant d'évolutions similaires ni dans les prestations ni dans les charges de Lagardère Capital & Management.

Il a été estimé en conséquence qu'il serait désormais plus opportun de calculer la rémunération de Lagardère Capital & Management comme égale au montant des charges qu'elle expose dans le cadre de sa mission, majoré d'une marge fixée à 10 % et plafonnée en valeur absolue au montant de 1 M€ (montant moyen sur les cinq dernières années). Prestations et charges seront examinées pour chaque exercice par le Comité d'Audit qui émettra un avis sur leur évolution au moment de l'examen des comptes du Groupe. Ces dispositions, après avoir été examinées par le Comité d'Audit, ont reçu l'agrément du Conseil de Surveillance le 12 mars 2004.

6_3 Mention des schémas d'intéressement du personnel

6_3_1 Contrats d'intéressement et de participation

Ces contrats sont individualisés pour chaque filiale.

6_3_2 Options consenties au personnel sur les actions de l'émetteur

(chiffres arrêtés au 31 décembre 2003)

(y compris options visées au paragraphe 6_2_1_1)

→ Date d'AG Date du plan d'options et prix d'exercice	Quantités attribuées	Nombre de bénéficiaires	Quantités levées	Quantités restant à lever	Nombre d'options annulées	Nombre de bénéficiaires restant	Dates d'exercice
OPTIONS DE SOUSCRIPTION							
AG du 30.05.97 26.11.1997 à 24,39 € (160,00 F)	1 824 750	611	841 967	982 783	0	350	26.11.1999 au 25.11.2004
AG du 30.05.97 30.10.1998 à 27,44 € (180,00 F)	1 671 750	558	399 750	1 272 000	0	422	30.10.2000 au 29.10.2005
AG du 30.05.97 10.12.1999 à 44 € (288,62 F)	1 300 800	696	5 475	1 295 325	0	693	10.12.2001 au 09.12.2006
AG du 23.05.00 18.12.2000 à 63 € (413,25 F)	1 254 500	458	0	1 254 500	0	458	18.12.2002 au 17.12.2007
Sous-totaux	6 051 800		1 247 192	4 804 608			
OPTIONS D'ACHAT							
AG du 23.05.00 19.12.2001 à 47 € (308,30 F)	1 258 000	421	0	1 258 000	0	421	19.12.2003 au 19.12.2008
AG du 23.05.00 19.12.2002 à 52,02 € (341,23 F)	1 299 000	416	0	1 299 000	0	416	19.12.2004 au 19.12.2009
AG du 23.05.00 18.12.2003 à 52,02 € (341,23 F)	1 437 250	445	0	1 437 250	0	445	18.12.2005 au 18.12.2013
Sous-totaux	3 994 250			3 994 250			
TOTAUX GÉNÉRAUX	10 046 050		1 247 192	8 798 858			

6_3_3 Options consenties au personnel sur des actions d'autres sociétés du Groupe *

(Chiffres arrêtés au 31 décembre 2003) :

→ Date d'AG Date d'attribution	Prix d'exercice	Date d'exercice	Nombre d'options attribuées	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'options caduques	Nombre d'options restant à lever	Période de rachat (¹) (²)
HACHETTE LIVRE							
AG du 22.12.95 22.12.1995	632,51 €	du 28.12.1998 au 27.12.2003	13 550 (³)	75	3 950	0	du 28.12.1998 au 27.12.2005
AG du 22.12.95 30.06.1996	698,37 €	du 28.12.1999 au 27.12.2004	900	3	400	500	du 28.12.1999 au 27.12.2005
AG du 22.12.95 06.03.1998	897,92 €	du 01.01.2002 au 31.12.2004	1 700(⁴)	13	100	550	du 01.07.2003 au 31.12.2004
AG du 22.12.95 29.04.1999	898,38 €	du 01.01.2003 au 31.12.2005	2 050	14	650	1 100	du 01.07.2004 au 31.12.2005
AG du 22.12.95 20.04.2000	884,97 €	du 01.01.2004 au 31.12.2006	1 000	7	1 000	0	du 01.07.2005 au 31.12.2006
AG du 21.12.00 13.03.2001	897,62 €	du 01.01.2005 au 31.12.2007	1 500	12	1 500	0	du 14.03.2006 au 31.12.2007
MATRA AUTOMOBILE							
AG du 04.04.97 22.12.1999	231,72 €	du 22.06.2003 au 22.12.2004	30 000	16	19 500	10 500	du 23.12.2004 au 23.12.2009
HACHETTE FILIPACCHI MÉDIAS							
AG du 18.06.97 18.06.1997	37,44 €	du 18.06.1997 au 17.06.2007	1 577(⁵)	11	-	1 577	du 19.06.2002 au 19.06.2007
AG du 18.06.97 22.07.1999	46,20 €	du 22.07.1999 au 21.07.2009	1 525(⁶)	63	-	1 513	du 23.07.2004 au 23.07.2009
VIRGIN STORES							
AG du 25.09.98 15.04.1999 (⁷)	40,04 €	du 15.04.2002 au 15.04.2009	9 959	6	4 482	5 477	du 16.04.2004 au 15.04.2009
AG du 15.03.00 15.03.2000	32,03 €	du 16.01.2003 au 15.01.2010	56 269	8	3 984	52 285	du 16.03.2005 au 15.03.2010
AG du 15.03.00 17.01.2001	47,77 €	du 18.01.2004 au 17.01.2011	2 988	2	1 992	996	du 18.01.2006 au 17.01.2011
AG du 15.03.00 19.04.2001	47,77 €	du 20.04.2004 au 19.04.2011	498	1	-	498	du 20.04.2006 au 17.01.2011
AG du 15.03.00 05.06.2001	71,82 €	du 06.06.2004 au 05.06.2011	1 992	1	-	1 992	du 06.06.2006 au 05.06.2011

(¹) Les attributaires bénéficient d'une clause de rachat dépendant de formules intégrant l'évolution des capitaux propres et/ou de l'évolution des résultats.

(²) Chaque option donne le droit de souscrire 300 actions.

(³) Chaque option donne le droit de souscrire 500 actions.

(⁴) Options d'achat.

(⁵) Pour Hachette Filipacchi Médias, il s'agit d'une période d'échange contre des actions Lagardère.

(⁶) En 2003, 2 415 options portant chacune sur 1 action ont été exercées.

(⁷) En 2003, 850 options portant chacune sur 1 action ont été exercées.

* En ce qui concerne EADS, dont Lagardère SCA détient indirectement 15,04 %, il convient de se reporter, pour les options attribuées par cette dernière à son propre document de référence.

6_3_4 Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers attributaires non mandataires sociaux, et options levées

➔	Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers attributaires non mandataires sociaux, et options levées	Nombre total d'options attribuées/d'actions souscrites ou achetées	Prix d'achat ou de souscription	Date d'attribution
	<i>Options consenties durant l'exercice par l'émetteur et par toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix attributaires, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)</i>	357 000	52,02	12 décembre 2003
	<i>Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les personnes, dont le nombre d'actions ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)</i>	73 500 50 500	24,39 27,44	26 novembre 1997 30 octobre 1998

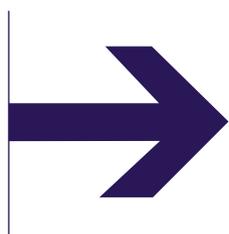
Ce tableau inclut les membres concernés du Comité de Gérance. Il ne tient pas compte des options attribuées par EADS, qui font l'objet d'une information spécifique donnée dans le document de référence établi par cette société.

7

Partie 7

Renseignements

**concernant l'évolution récente
et les perspectives d'avenir**



7_1 Événements récents

7_1_1 Editis

212

212

7_2 Perspectives d'avenir

214

7_1_1 Editis

RAPPEL DE L'OPÉRATION INITIÉE EN 2002

En septembre 2002, Lagardère s'était porté candidat à l'acquisition des actifs d'édition en Europe (principalement en France) et en Amérique Latine (hors Brésil) de Vivendi Universal Publishing (VUP) que le groupe Vivendi Universal venait de décider de mettre en vente en même temps que ses actifs d'édition aux États-Unis (Houghton Mifflin).

Le groupe Vivendi Universal souhaitant pouvoir réaliser la transaction et en recevoir le paiement dans les meilleurs délais, Natexis Banques Populaires était intervenu à la demande de Lagardère et sous le contrôle de la Commission Européenne, dans le processus d'acquisition des actifs concernés dans le cadre de l'article 3.5.a du règlement communautaire N° 4064/89 relatif au contrôle des concentrations.

Le groupe Natexis Banques Populaires avait ainsi acquis les actifs susvisés auprès du groupe Vivendi Universal le 20 décembre 2002.

Le 3 décembre 2002, un accord de vente ferme a été signé entre Ecrinvest 4 (filiale à 100 % de Segex, elle-même détenue à 100 % par le groupe Natexis Banques Populaires), Segex et Lagardère, aux termes duquel Segex s'est engagé à céder, après que les autorités de la concurrence compétentes aient statué sur l'opération, au groupe Lagardère qui a accepté de l'acquérir, l'intégralité des titres composant le capital d'Ecrinvest 4 ainsi que le compte courant mis en place par Segex au profit de cette dernière et destiné à financer l'acquisition, le 20 décembre 2002, des actifs VUP par Investima 10 (devenue Editis), filiale détenue à 100 % par Ecrinvest 4. Le prix d'acquisition de ces titres (pour un montant de 0,5 M€) et de ce compte courant a été immédiatement payé d'avance par Lagardère à Segex. L'avance faite à Segex a été inscrite en Autres immobilisations financières.

Au 31 décembre 2003, son montant s'établit à 1 166 M€.

AUTRES ENGAGEMENTS

Lagardère s'est engagé, dans le contrat de cession, à indemniser Segex, Ecrinvest 4 et Editis de tout préjudice qu'elles subiraient à raison de la mise en œuvre du contrat de cession entre Segex et le groupe Lagardère, sauf fraude ou faute lourde.

Lagardère a donné ordre à Crédit Agricole Indosuez d'émettre au profit de Segex une garantie à première demande, à hauteur d'un montant maximum de 50 M€, en garantie des engagements de Lagardère à l'égard de Segex au titre du contrat de cession susvisé. À ce titre, Lagardère s'est engagé à verser à Crédit Agricole Indosuez le montant de tout appel de garantie que Crédit Agricole Indosuez serait appelé à effectuer au titre de la mise en œuvre de cette garantie à première demande.

Enfin, Lagardère s'est porté caution solidaire avec Editis pour garantir au profit du bailleur le paiement par Editis des loyers d'un immeuble destiné à regrouper la plupart des activités éditoriales du pôle VUP. Le montant des loyers futurs (charges comprises) tel qu'il résulte du contrat de bail (tel que réaménagé par avenant en 2003) non résiliable pendant 9 ans est estimé à 72,4 M€.

Les engagements chiffrés ci-dessus, soit 122,4 M€, sont inscrits parmi les engagements hors bilan sous la rubrique des cautions délivrées au profit de tiers.

ÉVÉNEMENTS INTERVENUS AU COURS DE L'EXERCICE 2003

Lagardère a déposé le 14 avril 2003 la notification du projet de concentration auprès de la Commission Européenne (ci-après la "Commission"). La procédure d'examen de la concentration au regard des règles de concurrence communautaire s'est déroulée tout au long de l'année 2003.

La demande présentée par le Ministère français de l'Économie, des Finances et de l'Industrie le 13 mai 2003 de renvoyer le dossier aux autorités compétentes de la France a été rejetée par la Commission le 23 juillet 2003.

Par ailleurs, la Commission, ayant considéré que l'opération de concentration notifiée soulevait des doutes sérieux quant à sa compatibilité avec le marché commun, a décidé, le 5 juin 2003, d'ouvrir une enquête approfondie.

La Commission a adressé le 27 octobre 2003 à Lagardère une communication des griefs détaillant les problèmes de concurrence qu'elle avait identifiés.

Le 2 décembre 2003, Lagardère a remis des engagements de remèdes à la Commission auxquels elle a apporté, le 23 décembre 2003, des aménagements portant sur leurs modalités de mise en œuvre (ci-après les "Engagements").

DEPUIS LE 1^{ER} JANVIER 2004

a) Périmètre des actifs conservés par Lagardère

En conséquence et sous réserve du respect par Lagardère des Engagements, la Commission a autorisé, le 7 janvier 2004, la reprise par le groupe Lagardère des actifs éditoriaux d'Editis suivants (ci-après les "Actifs conservés") déclarant ainsi l'opération compatible avec le marché commun :

- dans le domaine de la Référence : les éditions Larousse et l'ensemble de leurs activités et fonds éditoriaux en France et à l'International ;
- dans le domaine de l'Édition scolaire/universitaire :
 - le groupe espagnol Anaya et l'ensemble de ses activités et fonds éditoriaux,
 - les éditions Dalloz et l'ensemble de leurs activités et fonds éditoriaux,
 - les éditions Dunod et l'ensemble de leurs activités et fonds éditoriaux,
 - les fonds universitaires composés des fonds éditoriaux Nathan Université, Armand Colin et Sedes et des revues universitaires ;
- dans le domaine de la distribution, le centre de distribution d'Ivry.

Il convient de noter que la reprise des activités comprend tous les actifs, en particulier les marques associées aux éditions concernées ainsi que l'ensemble du personnel nécessaire à leur exploitation.

L'ensemble des actifs correspondant aux autres activités d'Editis n'est pas repris par Lagardère (ci-après les "Actifs cédés").

b) Calendrier prévisionnel des opérations

Les Actifs cédés le seront à un ou plusieurs acquéreurs tiers, indépendants de Lagardère, capables de développer une concurrence effective, Lagardère ayant fait savoir qu'une

solution de vente en bloc serait privilégiée. Le choix du ou des cessionnaires sera en outre soumis à l'agrément de la Commission.

Dans ce cadre, des opérations de détournement, dont le but est de permettre, lorsque cela s'avère nécessaire, de scinder les Actifs cédés des Actifs conservés, devront être préalablement engagées. Ces opérations de détournement ainsi que le processus de cession devront être effectués dans des conditions permettant le maintien de la compétitivité, de l'autonomie et de viabilité des Actifs cédés sous le contrôle de la Commission.

Dans ces conditions, l'acquisition par Lagardère du contrôle d'Editis devrait intervenir d'ici la fin du premier trimestre 2004, dès que la forme juridique de cette société (actuellement Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance) sera transformée en Société par Actions Simplifiée. Cette transformation est nécessaire pour que le fonctionnement des organes sociaux d'Editis se déroule dans des conditions permettant à la Commission de s'assurer de la bonne exécution des Engagements.

L'ensemble des opérations sus-visées seront réalisées dans le respect des procédures d'information/consultation des institutions représentatives du personnel concernées.

7_2 Perspectives d'avenir

Lagardère Media

Le début de l'année 2004 (janvier et février) est caractérisé par une activité sans grand relief, à l'exception de la croissance sensible constatée sur les recettes publicitaires en radio et sur les chaînes thématiques.

D'une façon générale, la visibilité, qui reste médiocre, ne permet pas d'anticiper des tendances différentes pour les mois à venir, du fait des incertitudes sur la date et les conditions d'une éventuelle reprise économique.

Pour cette raison, les prévisions de croissance du résultat d'exploitation pour Lagardère Media en 2004, hors impact des actifs Editis conservés, reposent sur deux scénarios :

- + 2 % à + 6 % à conditions d'environnement stables et sur la base d'une parité euro/dollar de 1,20 environ ;
- en cas de reprise au second semestre, le taux de croissance pourrait dépasser 6 %.

Pour sécuriser la réalisation de ces objectifs, le plan d'économies de coûts sera poursuivi.

Par ailleurs, des objectifs de taux de marge d'exploitation à moyen terme – à atteindre dans les cinq ans – ont été fixés pour chacune des activités médias :

- Presse : 12 % (contre 9,7 % en 2003) ;
- Livre : 12 % (contre 11,1 % en 2003) ;
- Lagardère Active : 10 % (contre 4,7 % en 2003) ;
- Distribution & Services : 3 % (contre 2,1 % en 2003).

En termes de périmètre, l'année 2004 sera marquée par la finalisation des opérations entourant l'acquisition des actifs d'Editis. Elle se traduit d'ores et déjà par l'intégration des

maisons Larousse, Dalloz, Dunod, Armand Colin en France et Anaya en Espagne, permettant ainsi à Lagardère de se hisser au rang de premier éditeur dans chacun de ces deux pays. Le processus de cession du reste d'Editis débute au printemps 2004. Il devrait être totalement achevé avant la fin de l'année. Lagardère prendra évidemment pour critère essentiel l'intérêt de ses actionnaires.

Le groupe Lagardère ne prévoit pas d'acquisitions importantes à court terme. Toutefois, il reste très attentif aux opportunités de développement qui pourraient se présenter dans la plupart de ses activités médias aussi bien en France qu'à l'étranger.

La prochaine publication de résultats (1^{er} semestre 2004) est programmée pour le jeudi 9 septembre 2004 avant bourse.

EADS

Anticipant l'obligation légale, dans l'Union Européenne, de se conformer strictement aux normes IFRS d'ici à 2005, le groupe EADS a modifié sa méthode de comptabilisation de ses frais de développement, afin d'appliquer la norme IAS 38. Cette norme prévoit que les coûts qui se rapportent exclusivement à la phase de Développement d'un programme doivent être activés en immobilisations incorporelles, lorsque certaines conditions sont remplies, tandis que les frais de Recherche sont passés en charges dans le compte de résultat à mesure qu'ils sont engagés. L'adoption de la norme IAS 38 n'a pas d'incidence sur les états financiers d'EADS pour 2003 et les années précédentes. Il est toutefois prévu qu'environ 100 M€ de coûts de développement seront activés en 2004.

En conséquence, EADS relève son objectif d'EBIT* pour 2004 à 1,8 milliard d'euros environ, contre 1,7 milliard d'euros annoncés précédemment.

En 2004, EADS prévoit de continuer à générer des flux de trésorerie disponibles positifs, avant financement clients. De fait, la direction d'EADS entend poursuivre ses efforts pour compenser les dépenses relatives à l'A380 et à la construction de Skynet 5 par des mesures permanentes de préservation de la trésorerie. Maintenant sa discipline financière, EADS s'attachera également à limiter strictement l'utilisation du financement clients dans le domaine de l'aviation commerciale, et l'augmentation de son encours brut ne devrait pas dépasser 900 M\$.

Comme déjà annoncé, EADS prévoit un chiffre d'affaires 2004 globalement stable – sur la base d'un taux de change de 1 euro = 1,20 dollar. Airbus prévoit près de 300 livraisons en 2004. En ce qui concerne les nouveaux contrats, le groupe table sur des prises de commandes de nouveau supérieures au chiffre d'affaires.

* EBIT : Earnings Before Interest and Taxes, pre-goodwill amortization and exceptionals. Soit le résultat avant intérêts et impôts, amortissements des écarts d'acquisitions et éléments exceptionnels.

Table de concordance du document de référence

→ Informations	Document de Référence Pages
ATTESTATIONS DES RESPONSABLES	Pages 5 à 8
<i>Attestation des responsables du document de référence</i>	6
<i>Attestation des contrôleurs légaux des comptes</i>	7
<i>Politique d'information</i>	8
RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL	Pages 11 à 29
Capital	
<i>Particularités</i>	23
<i>Capital autorisé non émis</i>	23
<i>Capital potentiel</i>	24
<i>Tableau d'évolution depuis le 31.12.1999</i>	25
Marché des titres	
<i>Tableau d'évolution des cours et volumes sur 18 mois</i>	29
<i>Dividendes</i>	28
CAPITAL ET DROITS DE VOTE	Pages 25 à 29
<i>Répartition actuelle du capital et des droits de vote</i>	27
<i>Évolution de l'actionnariat</i>	27
<i>Pactes d'actionnaires</i>	25
ACTIVITÉ DU GROUPE	Pages 31 à 76
<i>Organisation du Groupe (relation mère et filiales, informations sur les filiales)</i>	34
<i>Chiffres clés du Groupe</i>	85
<i>Informations chiffrées sectorielles (par activité, par zone géographique et/ou pays)</i>	94 à 95 - 109 - 126 à 128
<i>Marchés et positionnement concurrentiel de l'émetteur</i>	36
<i>Politique d'investissement</i>	68
<i>Indicateurs de performance (création de valeur pour l'entreprise...)</i>	81 à 82
ANALYSE DES RISQUES DU GROUPE	Pages 68 à 76
<i>Facteurs de risques</i>	
<i>- Risques de marché (liquidité, taux, change, portefeuille actions)</i>	69 à 71
<i>- Risques particuliers liés à l'activité</i>	70
<i>- Risques juridiques</i>	71 à 74
<i>- Risques industriels et liés à l'environnement</i>	74 à 75
<i>Assurances et couverture de risques</i>	75 à 76
PATRIMOINE, SITUATION FINANCIÈRE ET RÉSULTATS	Pages 79 à 173
<i>Comptes consolidés et annexe</i>	96
<i>Engagements hors-bilan</i>	129 à 133
<i>Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leurs réseaux</i>	171
<i>Information financière pro forma</i>	102
<i>Comptes sociaux et annexe</i>	154
GOVERNEMENT D'ENTREPRISE	Pages 175 à 209
<i>Composition et fonctionnement des organes d'administration, de direction, de surveillance</i>	176
<i>Composition et fonctionnement des comités</i>	193 à 194
<i>Dirigeants mandataires sociaux</i>	178 à 191 - 202 à 203
<i>Dix premiers salariés non mandataires sociaux (options consenties et levées)</i>	209
<i>Conventions réglementées</i>	172 à 173
ÉVOLUTION RÉCENTE ET PERSPECTIVES	Pages 211 à 215
<i>Évolution récente</i>	212
<i>Perspectives</i>	214