

Le 2 avril 2003

Avis de convocation

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

L'Assemblée Générale Mixte*
de la société Lagardère SCA

Le mardi 13 mai 2003 à 10 heures

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

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

- 2 Comment participer à l'assemblée générale ?
- 4 Ordre du jour
- 5 Projet des résolutions présentées par la Gérance
- 9 Exposé sommaire
- 32 Résultats des cinq derniers exercices

* Conformément aux dispositions légales,
l'assemblée générale mixte est convoquée sur première convocation
le lundi 5 mai 2003 à 10 heures,
121, avenue de Malakoff à Paris 16^e (75).
Cette assemblée ne pourra pas, selon toute vraisemblance,
délibérer à cette date faute de quorum.
Dans ces conditions, elle est donc convoquée
de nouveau pour le mardi 13 mai 2003.



LAGARDERE



Comment participer à l'assemblée générale ?

■ Pour prendre part à cette assemblée :

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

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

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

Si vous souhaitez assister à cette assemblée, vous voudrez bien demander au préalable une carte d'admission :

■ Soit, en retournant la demande ci-jointe, dûment complétée et signée, à l'aide de l'enveloppe prévue à cet effet, à :

LAGARDERE-SOCIETES - Centre d'Opérations sur Titres
6, rue Laurent-Pichat - 75216 PARIS CEDEX 16

■ Soit, en formulant votre demande sur le site www.lagardere.com/ag2003/ auquel vous accéderez en saisissant vos code d'accès et mot de passe figurant en haut et à droite du formulaire de vote par correspondance/procuration ci-joint, puis en suivant les indications données à l'écran.

■ A défaut d'assister personnellement à l'assemblée :

vous pouvez choisir entre l'une des quatre formules suivantes :

■ donner une procuration à un autre actionnaire,

■ vous faire représenter par votre conjoint,

■ adresser une procuration à la Société sans indication de mandataire,

■ voter par correspondance.

En utilisant :

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

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

■ Soit, le site internet www.lagardere.com/ag2003/ auquel vous accéderez en saisissant vos code d'accès internet et mot de passe figurant en haut et à droite du formulaire de vote par correspondance ou par procuration ci-joint. Il vous suffira alors de suivre les indications données à l'écran.

Vous pourrez voter par internet du 15 avril à 8h00 au 4 mai à 15h00 et du 6 mai à 8h00 au 12 mai à 15h00, heure de Paris (France).



■ Comment remplir votre formulaire de vote ?

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

Informations à utiliser si vous souhaitez voter par internet préalablement à l'assemblée.
Connectez-vous au site www.lagardere.com/ag2003/
et suivez les indications données à l'écran.

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

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

LAGARDERE

Société en commandite par actions
au capital de 849 229 824,40 euros

Siège Social :
4 rue de Presbourg – 75016 PARIS
320 366 446 RCS PARIS

ASSEMBLEE GENERALE MIXTE * du 13 mai 2003 à 10 H 00
au Carrousel du Louvre
99, rue de Rivoli – 75001 PARIS

* l'assemblée générale mixte, convoquée pour le lundi 5 mai 2003, ne pourra pas, selon toute vraisemblance, délibérer faute de quorum. Dans ces conditions, elle est donc convoquée de nouveau pour le mardi 13 mai 2003.

Convocation N° **A**

Identifiant :

Code accès Internet :

Mot de passe :

Nb actions VS : AGO AGE

Nb actions VD :

Nb total voix :

JE VOTE PAR CORRESPONDANCE // VOTE BY POST
Cf. au verso renvoi (2) - See reverse (2)

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

1	2	3	4	5	6	7	8	9
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	11	12	13	14	15	16	17	18
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	20	21	22	23	24	25	26	27
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	29	30	31	32	33	34	35	36
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	38	39	40	41	42	43	44	45
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

Oui / Yes	Non/No	Abst/Abst	Oui / Yes	Non/No	Abst/Abst
A	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	G	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	H	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	J	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	K	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

JE DONNE POUVOIR AU PRÉSIDENT DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
(dater et signer au bas du formulaire, sans rien remplir)
I HEREBY GIVE MY PROXY TO THE CHAIRMAN OF THE MEETING
date and sign the bottom of the form without completing it

Cf. au verso renvoi (2) - See reverse (2)

JE DONNE POUVOIR A : (soit le conjoint, soit un autre actionnaire - cf. renvoi (2) au verso) pour me représenter à (aux) assemblée(s).
// I HEREBY APPOINT (you may give your PROXY either to your spouse or to another shareholder - see reverse (2)) to represent me at the above mentioned meeting(s).

M, M^m ou M^{me} / M, M^m or Miss

Adresse / Address

Identification de l'actionnaire / Shareholder identification (beneficial owner)
Nom, prénom, adresse / Name, first name, address
Cf. au verso renvoi (1) / See reverse (1)

1^{ère} convocation, le 2 mai 2003 2^{ème} convocation, le 10 mai 2003

à LAGARDERE-SOCIETES - Centre d'Opérations sur Titres
6, rue Laurent Pichat - 75216 PARIS Cedex 16

Date et Signature / Date and Signature

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

Quel que soit votre choix :
datez et signez ici.

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

■ Assemblée générale mixte

- **Rapports de la gérance** (rapport de gestion sur la marche des affaires sociales et sur les comptes annuels de l'exercice clos au 31 décembre 2002 ; rapport spécial sur les options de souscription et d'achat d'actions).
- **Rapport du conseil de surveillance.**
- **Rapports des commissaires aux comptes** sur l'exécution de leur mission de vérification et de contrôle, sur les comptes sociaux et consolidés, et sur les conventions visées à l'article L. 226-10 du Code de commerce.
- **Rapports spéciaux des commissaires aux comptes** sur les autorisations financières à donner à la gérance.
- **Approbation des comptes sociaux** de l'exercice clos le 31 décembre 2002 ; quitus à la gérance.
- **Approbation des comptes consolidés** de l'exercice clos le 31 décembre 2002.
- **Affectation du résultat** ; distribution des dividendes.
- **Approbation des conventions** visées à l'article L. 226-10 du Code de commerce.
- **Programme de rachat d'actions de la société** : autorisation à donner à la gérance dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce.
- **Nomination de Monsieur Arnaud LAGARDERE** en qualité d'associé commandité ; modification corrélative du paragraphe 1° de l'article 18 des statuts.
- **Modification de l'autorisation** donnée à la gérance d'attribuer aux salariés et aux dirigeants de la Société et des sociétés qui lui sont liées des options de souscription et/ou d'achat d'actions de la Société.
- **Maintien des conditions de détermination** du prix d'émission de certaines des valeurs mobilières susceptibles d'être émises sans droit préférentiel de souscription sur le fondement de la délégation conférée à la gérance par l'assemblée générale mixte du 23 mai 2002.
- **Pouvoirs pour les formalités.**

Projet des résolutions présentées par la Gérance

► Première résolution

Approbation des comptes de l'exercice 2002

L'assemblée générale, statuant à titre ordinaire, après avoir pris connaissance des rapports de la gérance ainsi que des rapports du conseil de surveillance et des commissaires aux comptes sur leur mission de vérification et de contrôle, approuve lesdits rapports dans toutes leurs parties ainsi que les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2002 tels qu'ils sont établis et présentés.

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

► Deuxième résolution

Approbation des comptes consolidés

L'assemblée générale, statuant à titre ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport de gestion de la gérance ainsi que du rapport du conseil de surveillance et du rapport des

commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2002, approuve ces derniers tels qu'ils sont établis et lui ont été présentés.

► Troisième résolution

Affectation du résultat social ; fixation du dividende à 0,82 €

Euros

L'assemblée générale, statuant à titre ordinaire, constate que le résultat social de l'exercice correspond à une perte de	65.951.750,93
qui, compte tenu du report à nouveau bénéficiaire de	409.587.088,19
conduit à un bénéfice distribuable égal à	343.635.337,26

Elle constate que, le résultat net consolidé part du Groupe étant négatif, il ne sera en conséquence pas versé de dividende précipitaire aux associés-commandités.

Elle décide ensuite, sur proposition de la gérance, de verser un dividende unitaire de 0,82 € par action, étant précisé que :

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

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

Le dividende de 0,82 € par action sera assorti d'un avoir fiscal de 0,41 € portant le revenu total à 1,23 € par action pour les personnes physiques. Il sera détaché de l'action le 20 mai 2003 et payable à compter de cette date aux titulaires d'actions nominatives ou à leurs représentants qualifiés, par chèque ou virement.



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

fiscaux y afférents se sont élevés aux sommes suivantes :

(en euros)	2001	2000	1999
Dividende versé aux actionnaires	0,82	0,78	0,78
Avoir fiscal	0,41	0,39	0,39
Dividende global	1,23	1,17	1,17
Dividende total	110.838.916	106.988.546	94.936.350
Dividende versé aux commandités	6.160.717	5.809.897	2.410.199
Total	116.999.633	112.798.443	97.346.549

▶ Quatrième résolution

Approbation des conventions réglementées

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

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

▶ Cinquième résolution

Autorisation à donner à la gérance d'acheter des actions de la Société

Après avoir pris connaissance du rapport de la gérance et de la note d'information spécifique visée par la COB, l'assemblée générale, statuant à titre ordinaire, autorise la gérance, conformément à l'article L. 225-209 du Code de commerce, à acquérir un nombre maximal d'actions représentant jusqu'à 10 % du capital social actuel, pour un montant maximal de 500.000.000 €, dans les conditions suivantes :

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

- de régulariser le cours de bourse ;
- de leur attribution aux salariés ;
- de leur conservation, ou de leur transfert par tous moyens, notamment par échanges de titres ;
- de leur annulation.

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

Cette autorisation est valable pour une durée de dix-huit mois. Elle annule et remplace, pour la période non écoulee, l'autorisation donnée par l'assemblée générale mixte ordinaire annuelle et extraordinaire du 23 mai 2002 en sa cinquième résolution.

Sixième résolution

Modification de l'autorisation donnée à la gérance le 23 mai 2000 d'attribuer aux salariés et dirigeants de la société et des sociétés qui lui sont liées des options de souscription et/ou d'achat d'actions de la société

L'assemblée générale, statuant à titre extraordinaire, après avoir pris connaissance des rapports de la gérance, du conseil de surveillance et des commissaires aux comptes, relatifs à l'autorisation donnée à la gérance par l'assemblée générale mixte du 23 mai 2000 en sa quatorzième résolution à consentir en une ou plusieurs fois, au bénéfice des dirigeants sociaux et des salariés – ou de certains d'entre eux – de la Société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L.225-180

du Code de commerce, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la Société et/ou à l'achat d'actions existantes, décide que, pour les options attribuées à compter de l'adoption de la présente résolution, leur délai d'exercice ne pourra excéder dix ans, et non plus sept ans, à compter de leur date d'attribution par la gérance, les autres conditions fixées par l'assemblée susvisée restant inchangées.

Septième résolution

Nomination de Monsieur Arnaud LAGARDERE en qualité d'associé commandité

L'assemblée générale, statuant à titre extraordinaire, décide, sur proposition de la société ARJIL COMMANDITEE – ARCO, agissant en sa qualité d'associé commandité, de nommer Monsieur Arnaud LAGARDERE, domicilié au 4, rue de Presbourg à Paris 16^e (75), en qualité d'associé commandité de la société.

Elle décide de modifier en conséquence ainsi qu'il suit le paragraphe 1^o de l'article 18 des statuts de la Société.

Article 18 – Commandités

"1^o Les commandités sont :

- Monsieur Arnaud LAGARDERE
domicilié au 4, rue de Presbourg à Paris 16^e (75).
- La société ARJIL COMMANDITEE – 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."

Huitième résolution

Maintien des conditions de détermination du prix d'émission des actions et valeurs mobilières susceptibles d'être émises sans droit préférentiel de souscription sur le fondement de la délégation globale conférée à la gérance par l'assemblée générale mixte du 23 mai 2002

L'assemblée générale, statuant à titre extraordinaire, après avoir :

- pris connaissance du rapport de la gérance, du rapport du conseil de surveillance et du rapport spécial des commissaires aux comptes ;
- pris connaissance des pouvoirs dont la gérance a été investie par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 23 mai 2002 par suite de l'adoption des dixième et onzième résolutions, à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, sans droit préférentiel de souscription, à l'émission d'actions ainsi que de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce

soit donnant accès immédiatement ou à terme à des actions de la société, étant précisé que :

- le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, ne peut être supérieur à 300 millions d'euros (primes non comprises) ;
- le montant nominal des titres d'emprunt susceptibles d'être émis en vertu de cette délégation ne peut être supérieur à 1,5 milliards d'euros ;
- la délégation a été consentie pour une période de 26 mois à compter de l'assemblée susvisée ;



décide, en tant que de besoin, en application des dispositions de l'article L. 225-137 du Code de commerce, de maintenir les conditions de détermination du prix d'émission de celles des valeurs mobilières susmentionnées dont l'émission sans droit préférentiel de souscription relèverait des dispositions prévues par l'alinéa 3 dudit article L. 225-137, à savoir : le prix d'émission de ces valeurs mobilières sera calculé de telle sorte que la somme perçue immédiatement lors de leur émission majorée, le cas échéant, des sommes à provenir de l'exercice de la totalité des droits attachés aux valeurs ainsi émises, fasse ressortir un prix d'émission moyen pour chaque action émise et/ou à émettre dans le cadre de l'émission considérée, au

moins égal à la moyenne des premiers cours constatés pendant 10 jours de bourse consécutifs choisis parmi les 20 jours de bourse précédant le début de l'émission, après, le cas échéant, correction de cette moyenne pour tenir compte de la différence de date de jouissance.

L'assemblée générale prend acte de ce que l'ensemble des autres modalités de la délégation globale dont bénéficie la gérance en conséquence de l'adoption des dixième et onzième résolutions par l'assemblée générale susvisée demeurent inchangées.

▶ Neuvième résolution

Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités

L'assemblée générale, statuant à titre ordinaire, confère au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait certifiés conformes du procès-verbal de la présente assemblée, les

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



Exposé sommaire

sur l'activité et la situation du Groupe

■ Présentation générale

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

Médias

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

A cet égard, l'année 2002 a été marquée par l'acquisition, sous réserve de l'accord des autorités de concurrence, des activités d'édition de Vivendi Universal Publishing (VUP) hors Etats-Unis et Brésil. Cette opération, intervenue au cours du dernier trimestre, doit permettre, grâce aux synergies et complémentarités avec VUP, de renforcer le développement international soutenu du Groupe Lagardère, qui deviendrait ainsi le 3^e éditeur en Europe. Cette acquisition offre des perspectives solides de croissance durable pour le Groupe Lagardère, notamment sur les marchés de langue anglaise et espagnole. Elle améliore en outre le profil de rentabilité du pôle média.

Hachette Filipacchi Médias, en presse magazine, a également poursuivi le développement de sa présence internationale, notamment en Grande-Bretagne grâce à l'acquisition d'Attic Futura, septième éditeur de magazines grand public dans ce pays, et du magazine Red. Ceci reflète la volonté du Groupe

Lagardère de soutenir l'implantation de ses branches sur les principaux marchés internationaux.

Du côté de la télévision, trois des dossiers de candidature présentés par les chaînes du Groupe Lagardère à des autorisations en Télévision Numérique Terrestre ont été sélectionnés par le CSA, le 23 octobre 2002, parmi les soixante dossiers qui lui avaient été soumis : Match TV et Canal J se voient accorder une autorisation pour une diffusion payante, alors que MCM a obtenu une autorisation pour une chaîne gratuite, iMCM.

Le pôle médias du Groupe Lagardère a l'ambition en 2003 de poursuivre sa croissance en se concentrant sur deux axes stratégiques majeurs : poursuivre activement le développement international, notamment en Europe, aux Etats-Unis et au Japon, 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 de construire cette position.

Ces efforts parallèles, s'inscrivant tous dans une perspective de long terme, contribuent à affirmer année après année la place du Groupe Lagardère parmi les plus grands acteurs mondiaux du secteur des médias.

Hautes Technologies

En matière de **Hautes Technologies**, l'objectif stratégique vise essentiellement à l'intégration européenne ; cet objectif a été atteint d'abord avec un regroupement d'acteurs nationaux (apport de Matra Hautes Technologies à Aérospatiale) puis européens (fusion d'Aérospatiale Matra avec le groupe allemand DASA et le groupe espagnol CASA dans 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. Elles devraient permettre, dans un horizon assez proche, d'augmenter la rentabilité d'exploitation. Il en résulte qu'avec un chiffre d'affaires voisin de 30 milliards d'euros, EADS se place parmi les trois leaders mondiaux de l'aéronautique et de la défense, donnant à l'Europe les moyens de rivaliser avec les Etats-Unis ; ainsi, par l'étendue des activités rassemblées par ses trois partenaires, EADS est à même



d'affronter efficacement à la fois Boeing (aéronautique civile), Lockheed Martin (aéronautique militaire) et Raytheon (systèmes de missiles).

Forte de ses implantations et de ses compétences réparties à travers l'Europe, EADS puise aussi ses ressources financières sur un marché boursier à sa mesure, puisque les titres constitutifs de son capital sont cotés sur les places de Paris, de Francfort et de Madrid.

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, la meilleure liquidité offerte par ses caractéristiques au plan boursier constituent autant d'atouts pour EADS et pour tous ses actionnaires.

Compte de résultat simplifié

Le **compte de résultat consolidé simplifié** de l'exercice 2002, comparé à celui des années précédentes, se présente comme suit :

(en millions d'euros)

	2000	2000 pro forma ⁽¹⁾	2001	2002
Chiffre d'affaires	12 192	11 875	13 295	13 216
Résultat d'exploitation	572	474	514	440
Résultat financier	(110)	(95)	(15)	(331)
Résultat courant	462	379	499	109
Résultat exceptionnel	651	653	353	(371)
Autres éléments	(498)	(472)	(225)	(25)
Résultat net consolidé total	615	560	627	(287)
Résultat net consolidé - Part du Groupe	581	528	616	(291)

(1) Dans cette présentation pro forma, le compte de résultat d'EADS intégré à 15,14 % a été substitué à celui d'AEROSPATIALE MATRA à 33 % pour les 6 premiers mois de l'exercice 2000.

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

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

I Lagardère Media

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

(en millions d'euros)

Comptes de résultat du pôle	2000	2001 ⁽¹⁾	2002
Chiffre d'affaires	7 203	7 668	8 095
Résultat d'exploitation	323	353	385
Résultat financier	(43)	(240)	(363)
Résultat courant	280	113	22
Résultat exceptionnel	798	(46)	(53)
Résultat des sociétés mises en équivalence	2	59	15
Résultat des activités avant impôt	1 080	126	(16)

(1) 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 Lagardere Active Broadcast est consolidée, en 2001, sur cinq trimestres pour une période courant du 1^{er} octobre 2000 au 31 décembre 2001.

► LIVRE (contribution au chiffre d'affaires consolidé du groupe : 950 M€)

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

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

L'exercice 2002 d'Hachette Livre a été marqué par l'excellente performance des activités de la quasi-totalité des segments éditoriaux.

Le choix du Groupe Lagardère pour la reprise de Vivendi Universal Publishing confirme l'intérêt pour le Livre comme source de valeur sûre et durable.

Le marché du Livre grand public s'est inscrit globalement dans les grandes tendances de la consommation mondiale, sujette à des différences nationales marquées.

Ainsi, cette activité a su montrer en Europe en 2002 sa capacité de résistance aux tendances négatives de consommation en affichant une modeste croissance en valeur de +1,2 %⁽¹⁾, elle-même résultant de performances très contrastées selon les Etats.

Au-delà de ces constats de conjoncture, on assiste à une réorientation majeure des directions stratégiques, et souvent des organisations, des grands acteurs internationaux des médias qui ont placé le Livre au centre de leurs activités et de leurs priorités, et ont rendu au produit-livre sa prééminence sur les autres nouveaux supports de l'écrit (internet, e-book).



En France, le marché de l'édition a bénéficié d'une activité bien soutenue, tandis que Hachette Livre a confirmé sa position de numéro 2.

La Littérature Générale a connu un niveau d'activité en progression avec une bonne tenue de l'ensemble des Maisons d'édition, qu'il s'agisse de Fayard, avec des titres nombreux au hit-parade des meilleures ventes ; de Grasset, lauréat de la rentrée littéraire avec les prix les plus prestigieux (Goncourt, Médicis, Interallié...) ; de Stock et son apport sans cesse renouvelé à la richesse éditoriale, de Lattès, très remarqué pour les succès du troisième trimestre ; et toujours le Livre de Poche, en augmentation de 4 % sur 2001.

(1) 12 mois à fin août 2002, source Ernst & Young.



En Education, le Groupe Hatier a bénéficié d'une activité soutenue grâce aux très bons résultats de l'éditeur Didier et du secteur "Parascolaire". Dans le domaine "Scolaire", Hatier a subi un recul sur le fonds "Lycées", mais il réalise cependant de bonnes performances sur le fonds "Collège".

Hachette Education a connu des évolutions contrastées selon les départements : progression de l'enseignement primaire, du Français et des Langues Etrangères, stabilité du "Parascolaire", bonne tenue du fonds sur le "prescrit" mais retard sur le "Lycée" - notamment sur les nouveautés - dû en partie au recul du marché. Au total, l'activité Education affiche de bonnes performances en ligne avec les objectifs.

L'édition de livres illustrés grand public (*Hachette Illustrated*) a continué, pour sa part, de connaître de fortes progressions. Cette croissance revient principalement au secteur Jeunesse (succès du *Livre de Poche Jeunesse*, de la *bibliothèque Rose* avec *Titeuf*, et des personnages comme *Franklin*) et aux départements Pratique (*pôle Cuisine et Vins, Marabout, Tourisme*).



A l'étranger, Hachette Livre est, notamment, présent en Angleterre et en Espagne.

En Angleterre, Orion a vu plusieurs de ses titres inscrits sur les listes des meilleures ventes, des succès qui ont contribué à la bonne performance de cette filiale. A noter en particulier, parmi les meilleures ventes Orion en 2002 : "*Sahara*" de Michael Palin et "*What not to wear*" en Illustré.

Octopus, avec ses marques prestigieuses – Mitchell Beazley, Philip's, Conran ou Hamlyn – a continué de développer une activité réalisée pour moitié à l'international.

Franklin Watts, spécialisée dans les ouvrages Jeunesse, confirme ses positions sur les marchés "*Trade and Library*" et développe positivement ses opérations avec les bibliothèques et en Australie.

En Espagne, le Groupe est présent au travers de deux filiales. D'une part Salvat souffre de la crise du Courtage, mais poursuit le développement de ses activités Fascicules et Marketing Direct. D'autre part, Bruño, acquise en 2001, est présente sur les segments Education et Jeunesse. Son programme éditorial a été complètement remodelé cette année et offre de bonnes perspectives pour l'avenir à moyen terme.



L'environnement réglementaire, pour sa part, a vu renforcer les dispositions tendant à protéger le Livre comme bien culturel : les débats interprofessionnels ont notamment été consacrés à la question du droit de prêt en bibliothèque, pour lequel toutes les questions sont loin d'être réglées ; à la question de la rémunération pour la copie privée numérique qui constitue à terme un enjeu financier très important, sur les modalités de la gratuité des livres scolaires dans les lycées et sur la question du "photocopillage" dans l'enseignement primaire.

La politique d'innovation – intimement liée à la nature même de l'activité éditoriale – s'est concrétisée en 2002 sur deux plans :

- Celui de l'offre éditoriale où les collections nouvelles d'Hachette Pratique – par exemple – ont rencontré les faveurs du public. Le lancement de la collection Big-Bang, en Jeunesse, illustre bien aussi la capacité de l'édition documents à recréer son univers avec l'utilisation de plusieurs médias au service du savoir : un livre, un CD-ROM, un site internet, où les couleurs et les sons "se répondent" comme autant de correspondances, dans des domaines aussi variés que l'histoire, les sciences, la terre, la nature. Une collection, avec une publication annuelle prévue de 6 titres par an.

- Celui de la création de nouvelles Maisons, avec la naissance d'Octopus France, dont l'objet est de développer sur le marché français, le segment très en vogue du design : 18 titres déjà au catalogue d'Octopus France, auxquels devrait s'ajouter une quarantaine en 2003.

S'agissant de réorganisation, des mesures ont été prises pour ajuster l'organisation 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.



La Stratégie de Hachette Livre vise à relever les défis que les leaders mondiaux, en cours de recentrage sur leurs métiers de base, et les grands groupes de "software" lancent sur les différents marchés nationaux en utilisant la puissance que leur confère leur dimension globale.

Disposant de positions de développement durable en Angleterre, en Belgique, en Espagne et en Suisse, Hachette Livre, acteur français et international, est prêt à affronter avec détermination, vigilance et confiance cette nouvelle étape de l'Histoire de l'édition.

► PRESSE (contribution au chiffre d'affaires consolidé du groupe : 2 113 M€)

Premier éditeur de presse magazine au monde, le Groupe Hachette Filipacchi Médias édite 229 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 %). Le Groupe édite 52 titres en France et 177 à l'international. 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.

Pendant l'année 2002, le Groupe Hachette Filipacchi Médias a consolidé sa position globale en faisant l'acquisition du septième éditeur anglais de magazines et en reprenant la gestion des titres jusque là confiés à la joint venture avec Emap ; l'ensemble qui renforce la puissance et l'expertise du Groupe en matière de magazines féminins, pèse environ 100 millions d'euros de chiffre d'affaires. Le Royaume-Uni devient le neuvième pays où le Groupe contrôle l'ensemble de ses opérations sur les dix marchés mondiaux les plus importants

Au plan des opérations, il convient de noter que le Groupe a continué de faire face à une crise publicitaire de grande ampleur, notamment aux Etats-Unis où l'effet des attentats de septembre 2001 a été significatif, par exemple dans le secteur de la mode ; en Europe et plus particulièrement en France, les régies ont su développer de nouvelles offres qui ont permis de limiter grandement les effets de la crise mondiale. Les prix du papier, largement corrélés aux volumes de publicité, ont décliné de façon modérée.

Le Groupe a poursuivi ses efforts au niveau de la rationalisation du portefeuille des activités (cession des dernières unités industrielles) et de l'amélioration de sa productivité en poursuivant activement la réalisation du plan d'économies.

Ces efforts dont les effets à court terme se traduisent par un taux de rentabilité en légère amélioration, ont permis de poursuivre le développement du portefeuille de marques que ce soit en France (lancement de «*Version Femina*» avec le Groupe Socpresse) ou à l'étranger avec l'augmentation du nombre d'éditions de «*Elle*» (Croatie et Ukraine) mais également avec les premiers lancements d'éditions étrangères de «*Marie-Claire*» conformément à la stratégie définie en commun lors de la prise de participation au début de 2001.

Par ailleurs, Hachette Filipacchi Médias a dû faire face à une instabilité monétaire grandissante, puisque les principales monnaies (Dollar et Yen) se sont nettement affaiblies par rapport à l'Euro.



Dans le domaine de la **Presse Magazine France**, le Groupe est surtout présent dans les magazines féminins, de télévision et people. Les principaux titres édités dans ces segments sont : «*Elle*», «*Télé 7 Jours*», «*Paris Match*» et «*Entrevue*». Les plus importants concurrents sont les Groupes Bertelsman, Emap et Socpresse.

Le chiffre d'affaires publicitaire de la branche est en très léger retrait par rapport à l'exercice précédent ; cette évolution traduit en fait une croissance de la part de marché. Les grands titres gardent des performances tout à fait convenables et les magazines d'actualité ont eu de très bons résultats sur la fin de l'année dans un contexte (news et presse quotidienne) difficile.

Les diffusions, tous canaux de distribution confondus, ont été stables mis à part les deux mois d'été pendant lesquels les ventes ont été inférieures aux données historiques.

Au plan des titres, il convient de noter que le Groupe a repris à son compte début 2002 le lancement de «*Zurban*» (City guide parisien), que «*Isa*» devrait arriver au point mort courant 2003 et enfin que «*Bon Voyage*» reste pénalisé par le climat d'insécurité qui règne autour du tourisme. La nouvelle donnée constatée dans l'imprimerie a permis de modifier le format de «*Télé 7 jours*» pour donner un plus grand confort de lecture, sans avoir à supporter de coût complémentaire.



Pour l'activité de **Presse Magazine Internationale**, l'année 2002 aura été marquée par la constitution de Hachette Filipacchi UK et par de nouvelles éditions de «*Marie-Claire*» à l'étranger en Pologne et en Chine, ainsi que la reprise de l'édition italienne. Aux Etats-Unis, Hachette Filipacchi Media US est présent sur les segments des magazines féminins et à centres d'intérêts («*Woman's day*», «*Elle*», «*Car and Driver*», «*Road & Track*» notamment). Les principaux concurrents sont Conde Nast, Hearst, Primedia et Time Warner.

L'année a été marquée par un renforcement de la crise publi-



Exposé sommaire sur l'activité et la situation du Groupe

citaires. Les principaux domaines touchés concernent la mode et la décoration alors que les secteurs liés à l'automobile ont conservé un niveau d'activité soutenu. Les diffusions se sont plutôt bien tenues sur l'ensemble des marchés. Le lancement de "*Elle Girl*" se poursuit conformément au plan initial.

Présent en Italie au travers de magazines féminins et "*people*", le Groupe édite notamment "*Elle*", "*Gioia*", "*Gente*" et affronte la concurrence de Mondadori et Rizzoli. Le Groupe, qui a repris la totalité des éditions locales de "*Elle*" et "*Elle Decor*" en début d'année, a préparé la reprise de l'édition locale de "*Marie-Claire*" à compter de décembre 2002. Cette filiale bénéficiera ainsi d'une position incomparable au niveau de la publicité dans les magazines féminins haut de gamme.

En Espagne, Hachette Filipacchi Médias fait face à la concurrence des Groupes Zeta et Edipresse et publie notamment les magazines "*Elle*", "*AR*", "*Teleprograma*", "*Tele Novelas*" et "*Diez Minutos*".

Le Groupe continue de renforcer sa position de leader et a procédé à l'acquisition, en fin d'année, de deux titres de décoration auprès d'un éditeur allemand.

Au Japon, pays toujours marqué par l'atonie de l'économie bien que celle-ci ait généralement épargné le Groupe, l'activité de la filiale reste soutenue et les efforts de gestion ont permis de faire progresser le résultat exprimé en yens.



En ce qui concerne la **Presse Quotidienne**, l'exercice a été marqué à Marseille par le lancement du gratuit "*Metro*". La réponse apportée par le Groupe a consisté à lancer "*Marseilleplus*" qui utilise largement les moyens humains et techniques de "*La Provence*". Les résultats enregistrés par "*Marseilleplus*" sont satisfaisants compte tenu d'un investissement contenu dans les prévisions initiales, alors que la diffusion de "*La Provence*" connaît finalement une évolution parallèle à celle du marché.

Le lancement de "*Version Femina*", fusion des deux suppléments féminins aux titres de la presse régionale, est dès maintenant un succès et ce titre est désormais le leader européen de la presse féminine par l'importance de sa diffusion (environ 4 millions d'exemplaires par semaine).

Au plan des quotidiens, les chiffres de diffusion n'ont pas pu répéter les bons résultats de 2001, mais la publicité locale, ayant continué sur une tendance positive, permet d'obtenir une performance financière d'un ordre comparable.



Le **Pôle Photo** a mis en œuvre une nouvelle stratégie depuis un an. Fondée sur d'importantes économies de coût, cette nouvelle politique a été renforcée par le rétrécissement du marché qui a affecté le monde des agences en 2002. En outre, les synergies d'ordre éditorial (meilleure coordination au niveau de certaines productions) ou d'ordre administratif (utilisation des outils du Groupe) ont été renforcées ; l'objectif d'équilibre à l'horizon 2004 est maintenu.

Les activités de licensing continuent de progresser, mais plus faiblement compte tenu des dépréciations des monnaies dans lesquelles les revenus sont comptabilisés.



L'augmentation des marges reste le souci permanent de la branche et de son équipe dirigeante ; les restructurations entreprises depuis trois ans (cession de l'industriel, de l'affichage, de la radio (*Skyrock*), arrêt de la distribution vidéo...), la focalisation croissante sur les métiers de base, la rationalisation du portefeuille de titres, la recherche systématique d'alliances, le renforcement des activités à l'étranger, les plans d'amélioration de productivité sont autant de gages de cette volonté permanente.

Toutes ces actions ont permis, dans une certaine mesure, de faire face aux aléas de conjoncture en 2002. Elles permettront de tirer rapidement parti d'une reprise, sachant que les incertitudes géopolitiques actuelles ne permettent pas de situer la date d'un tel redressement.

Hachette Filipacchi Médias, groupe mondial, en face d'autres acteurs mondiaux, est le seul à contrôler ses opérations dans 9 des grands marchés sur 10 de la presse magazine, en particulier en déclinant ses marques dans chacune de ses 35 implantations.

► DISTRIBUTION SERVICES (contribution au chiffre d'affaires consolidé du groupe : 4 464 M€)

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 avec une répartition par zone géographique stable par rapport à l'année précédente : 31,6 % en France, 41,8 % en Europe, 26,3 % en Amérique du Nord, et 0,3 % en Asie / Océanie.

Au cours de l'année 2002, 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, ainsi que la signature de nouveaux contrats de distribution nationale ou internationale avec de nombreux éditeurs. A fin 2002, le commerce de détail et la distribution de presse représentent respectivement 50,1 % et 49,9 % du chiffre d'affaires consolidé de HDS.

L'activité de 2002 enregistre une progression du chiffre d'affaires consolidé de 15,9 % en euros courants, et de 17 % à taux de change constants. A périmètre comparable et taux de change constants, l'évolution de chiffre d'affaires est de 14 % comparé à 2001, ce qui traduit une croissance essentiellement organique sur les métiers de base de HDS. Ceci constitue une bonne performance dans un environnement économique morose, illustré notamment par un retour à la normale du trafic aérien plus lent que prévu.



L'année 2002 a été particulièrement marquée par la forte progression des activités de **distribution de presse** avec :

- une croissance de chiffre d'affaires de 30 % en Espagne grâce à la conquête de nouveaux clients en début d'année 2002, confortant la filiale espagnole dans sa position de premier distributeur national de presse avec environ 20 % du marché, son principal concurrent, Logista, ayant une taille similaire. La progression de l'activité est également significative en Suisse (+15,1 %) et en Hongrie (+ 9 %), pays dans lesquels Hachette Distribution Services n'a pas de concurrence significative ;
- un fort développement de l'activité aux Etats-Unis (hausse de 43 % du chiffre d'affaires de la filiale américaine Curtis, à taux de change constants) suite au gain de fonds majeurs

(American Media et Bauer Publishing). La part de marché de Curtis, premier distributeur national de presse magazine sur le territoire nord-américain, est ainsi portée à près de 45 %. Les concurrents sont des acteurs locaux comme TDS / WPS ou Comag.



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

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

En ce qui concerne les points de vente de presse en zone de transport, la consolidation du réseau de détail s'est poursuivie en 2002 : 1 100 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. Le commerce dédié au service des voyageurs est un axe de développement historique : HDS a ainsi fêté en 2002 le 150^e anniversaire de la création de la première Bibliothèque de Gare par Louis Hachette à la Gare de Lyon.

Hachette Distribution Services a continué en 2002 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 affiché une progression de son chiffre d'affaires de 2,2 %, dans un contexte de recul du marché de la presse en volume, grâce notamment à une bonne performance des produits hors presse dont la téléphonie, et une politique commerciale innovante de diversification de son offre. La progression de l'activité a été sensible sur le second semestre (+ 3,6 % contre + 0,7 % sur le premier semestre) suite à la reprise de l'activité en aéroports.



Exposé sommaire sur l'activité et la situation du Groupe

En Europe Centrale, Hachette Distribution Services continue son fort développement, particulièrement en Pologne et en Tchéquie malgré les perturbations occasionnées par les inondations à Prague.

La concurrence, au niveau de la vente de presse en zone de transport, s'articule principalement autour de WH Smith, HMSHost ou Hudson News en Amérique du Nord, de WH Smith en Asie/Océanie et Valora en Suisse et en Allemagne, 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 est regroupée depuis l'an dernier au sein de l'entité "Aelia" dont le chiffre d'affaires a progressé de 3,6 % sur 2002. Cette croissance est due à l'effet année pleine des concessions de parfumeries Eurotunnel et Roissy 1 gagnées au second trimestre 2001. A périmètre comparable, l'activité reste stable malgré un trafic aérien qui n'a pas retrouvé les niveaux antérieurs aux événements du 11 septembre 2001.

Aelia a renforcé en 2002 sa position de leader français et de 5^e acteur mondial du commerce en aéroports par la mise en place d'un partenariat de longue durée avec Aéroports de Paris pour l'exploitation des concessions alcool, tabac et parfums de Roissy 2, par le renouvellement de plusieurs concessions en province, et enfin, par le développement de nouveaux concepts. Aelia gère aujourd'hui un réseau d'une centaine de magasins sous des marques spécialisées, en franchise ou en propre. Il exerce également une activité de ventes à bord de produits haut de gamme, pour le compte de compagnies aériennes : l'année 2002 est marquée par le renouvellement de la concession Air France et le lancement d'une activité similaire pour la compagnie 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). Les événements du 11 septembre ont provoqué un recul de l'activité dans le commerce de détail aux Etats-Unis avec un repli du chiffre d'affaires de 5,6 % en 2002 à base comparable, imputable à une baisse du trafic aérien conjuguée à la mise en place de procédures de sécurité drastiques à l'entrée des immeubles de bureaux. L'activité en Allemagne est également perturbée par le contexte de crise économique qui sévit.

La société "Virgin Stores", acquise en 2001, a connu une croissance des ventes de 15,4 % en 2002 dont 1,8 % à surface comparable, bien que l'activité ait souffert de la désaffection touristique des Champs Elysées et d'un marché de la musique peu dynamique.

Hachette Distribution Services consolide en 2002 sa place de deuxième groupe de distribution spécialisée de produits de loisirs culturels en France, avec 10 % du marché de la musique, 5 % du marché du livre, et 5 % de celui de la vidéo (en Suisse, Hachette Distribution Services est le premier libraire francophone devant la FNAC à travers les librairies Payot).

Le développement du réseau en France s'est poursuivi à un rythme soutenu avec six ouvertures de magasins entre novembre 2001 et septembre 2002 (Montpellier, Nice, Toulouse, Nantes, Melun-Senart, Paris-Barbès) qui portent à 31 le nombre de Virgin Megastore auxquels s'ajoutent 11 magasins sous enseigne Furet du Nord, représentant un chiffre d'affaires total de 387 M€ en 2002.

Le développement de la marque s'est aussi concrétisé à l'international et dans les lieux de transport. Hachette Distribution Services compte désormais 2 points de vente de gare en France, et 5 au total en aéroports dont 3 en France, 1 en Australie et 1 aux Etats-Unis. De même, les 6 Virgin Megastore franchisés au Moyen-Orient connaissent des croissances prometteuses.



Les perspectives d'évolution de l'activité d'Hachette Distribution Services pour 2003 dépendent pour partie de l'évolution du trafic en aéroports qui pourrait être négativement affecté par le conflit au Moyen-Orient.

Néanmoins, au cours de l'année 2003 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. Le développement d'Hachette Distribution Services se poursuivra sur les marchés traditionnels en Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord, mais aussi en Asie / Océanie et en Europe Centrale, autour de ses métiers de distribution de presse et de commerce de détail.

Au niveau des activités de détail, les objectifs se focalisent sur la poursuite du développement de la marque Virgin en France et à l'étranger, ainsi que sur la déclinaison de concepts dans les lieux de transport.

LAGARDERE ACTIVE (contribution au chiffre d'affaires consolidé du groupe : 568 M€)

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

Résolument engagé dans une stratégie de produits de qualité, Lagardère Active a poursuivi en 2002 son développement, tant dans le domaine Audiovisuel que dans celui de la Radio, tout en repositionnant les activités Nouveaux Médias.

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.

L'activité "Chaînes Thématiques" regroupe neuf chaînes éditées :

- par des filiales de Lagardère Thématiques :
 - cinq chaînes musicales : MCM, MCM2, MCM International, Mezzo et MCM Belgique, qui, début 2002, a obtenu du C.S.A. belge l'autorisation de diffuser son programme musical sur le territoire francophone,
 - deux chaînes jeunesse : Canal J et TiJi,
- par des filiales de Lagardère Images :
 - une chaîne de la vie quotidienne : La Chaîne Météo (la chaîne Santé Vie ayant été cédée au cours du premier semestre 2002),
 - une chaîne d'Actualités/People/Art de Vivre : Match TV.

La dernière étude Médiamétrie consacrée aux chaînes thématiques (MediaCabSat - janvier/juin 2002), a confirmé les positions de leader des chaînes MCM et Canal J :

- MCM, 1^{ère} chaîne thématique des 15-25 ans, 1^{ère} chaîne musicale
- Canal J, 1^{ère} chaîne jeunesse du câble et du satellite, 3^e chaîne du câble et du satellite tous publics confondus.

Grâce à cette offre diversifiée de chaînes de qualité, Lagardere Active a été l'un des principaux acteurs de l'appel d'offres lancé par le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel pour l'attribution de fréquences de la Télévision Numérique Terrestre. L'instance de régulation, après avoir souligné la qualité des dossiers présentés par le Groupe, a retenu trois des cinq projets : une chaîne gratuite (iMCM) et deux chaînes payantes (Canal J et Match TV).

En "Production et Distribution", l'année 2002 a été particulière-

ment riche pour Europe Audiovisuel, qui, forte d'une quinzaine de sociétés, a produit plus de 800 heures de programmes de stocks (fictions, documentaires) et de flux (magazines, divertissements, access prime-time), contre 500 en 2001 et 300 en 2000.

Grâce à la qualité de ses programmes, Europe Audiovisuel a permis aux chaînes hertziennes de réaliser de beaux scores d'audience avec des fictions prestigieuses comme *Fabio Montale* (mini-série en trois épisodes sur TF1 avec Alain Delon, meilleure audience de prime-time en 2002), *Napoléon* (téléfilm en quatre parties sur France 2, avec Isabella Rossellini, John Malkovitch, Anouk Aimée, Gérard Depardieu et Christian Clavier) ou encore *Jean Moulin* (téléfilm en deux parties diffusé début 2003 sur TF1, avec Francis Huster).

Europe Audiovisuel produit également plusieurs séries phares à héros récurrent et des unitaires pour l'ensemble des chaînes hertziennes :

- sur TF1 : *Julie Lescaut* (GMT Productions), *Joséphine, profession ange gardien* et *Sauveur Giordano* (DEMD Productions),
- sur France 2 : *Boulevard du Palais* (GMT Productions), *Juliette Lesage, médecine pour tous* (13 Production), des unitaires pour la collection *Regards d'enfance* (Image & Cie) et des mini-séries (*Le Champ Dolent* et *Crimes et sentiments* de DEMD/Studio International),
- sur France 3 : *Famille d'accueil* (GMT Productions),
- sur Arte : *Pépé Carvalho* (DEMD/Studio International),
- sur M6 : *Sami, le pion* (Image & Cie).

Fin 2002, Les Productions 22 (*Un gars, une fille*) ont rejoint le pôle de flux et de divertissement d'Europe Audiovisuel, qui comptait déjà JLR Productions (*Sagas* sur TF1, *Normal, paranormal* sur M6), Maximal Productions (*C dans l'air* meilleure audience 2002 de France 5), Image & Compagnie (*Riposte*, 2^e meilleure audience 2002 de France 5), Léo Productions (courses de chevaux en direct et quotidiennement pour Canal+), DMLS TV (*Tubes d'un jour, tubes de toujours* sur TF1, émissions Spéciales consacrées à un artiste). L'activité de Distribution de Lagardère Images International (acquisition, distribution de programmes et de chaînes de télévision) commercialise un catalogue de 7 000 heures de programmes et réalise la moitié de son activité à l'international.

En 2002, Lagardere Active est le 1^{er} producteur de fictions prime-time en France (avec 84 heures diffusées)⁽¹⁾.

(1) Source : classement d'Ecran Total du 15 janvier 2003



Exposé sommaire sur l'activité et la situation du Groupe

Lagardère Active possède des atouts considérables qui vont lui permettre d'être un acteur majeur de la télévision des prochaines années : force et notoriété de ses marques, savoir-faire de ses équipes, qualité et volume de sa production, richesse de son catalogue et compétence de sa régie publicitaire.



En 2002, le marché publicitaire pluri-médias a été de nouveau en repli, dans un contexte économique marqué par le climat d'incertitude qui pèse sur la situation internationale. Tout au long de l'année, le marché s'est caractérisé par son manque de visibilité sur les évolutions à court terme. Cependant, la **Radio**, "media refuge", a continué de séduire les annonceurs grâce à sa souplesse et sa réactivité, cette tendance étant particulièrement nette sur le second semestre et la fin de l'exercice 2002.

Forte de ses trois réseaux nationaux, Lagardère Active a su adapter son offre produit pour attirer de plus en plus d'auditeurs :

- Avec une nouvelle grille dynamique et toujours plus interactive, Europe 1 a remporté un véritable succès d'audience dans la vague Médiamétrie de novembre-décembre 2002, obtenant 10,6 points en audience cumulée sur les 13 ans et plus, en hausse de 1,5 point par rapport au précédent sondage. La station généraliste du Groupe confirme la réussite du concept News & Talk, dont la pérennité est garantie par son évolution permanente, afin de mieux répondre aux attentes des auditeurs.

- Les radios musicales Europe 2 ("*un maxx' de tubes*") et RFM ("*le meilleur de la musique des années FM*") ont entamé une reconquête du marché en rajeunissant leur programmation et en misant 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). Au sondage Médiamétrie de novembre-décembre 2002, RFM a obtenu 4,3 points d'audience cumulée et Europe 2 a battu son record historique avec 7,0 points d'audience cumulée sur les 13 ans et plus⁽²⁾.

À l'international (Europe de l'Est et Afrique du Sud), Lagardère Active Radio International (LARI), désormais profitable, exploite le savoir-faire radio du Groupe dans sept pays. Les radios de LARI réunissent 12 millions d'auditeurs quotidiens en Russie (source : Gallup), 5 millions en Pologne (source : SMG/KRC), et plus de 20 millions au total (source : MA, AG, Mediaprojekt, Gallup, I-MAS, GFK-Ipsos, RAMS, SMG/KRC).

(2) Source : Médiamétrie 75 000+ Radio nov-déc 2002, lundi à vendredi, 5 h/24 h.



En 2002, **Lagardère Active Publicité**, seule régie à maintenir une stratégie multi-supports, a défendu les marques du Groupe et hors groupe dans un environnement concurrentiel tendu par les difficultés du marché :

- en radio : Europe 1, Europe 2, RFM, Les Indépendants (réseau de plus de 80 radios), Oui FM, BFM (jusqu'en octobre 2002), Autoroute Info, Autoroute FM, 107.7 FM et TSF,

- en télévision : les chaînes du Groupe AB, dont RTL9, les thématiques Match TV, MCM, MCM2, Canal J, TiJi, La Chaîne Météo, les chaînes locales Télé Lyon Métropole, Télé Toulouse, Clermont 1^{ère} et TV7 Bordeaux,

- l'internet : les sites Club-Internet.fr, Europe1.fr, Routard.com...



L'explosion du marché du SMS et du multimédia mobile en Europe a conforté la stratégie "**Nouveaux Médias**" de Lagardère Active, axée sur "la production de services multi-supports" via ses filiales Plurimédia et Legion, et l'"édition des contenus numériques interactifs" de grandes marques du Groupe.

Pour l'activité "Nouveaux Médias", l'année 2002 a été marquée par le développement de la vente de contenus et services mobiles et le renforcement de sa position d'acteur majeur en France et en Allemagne sur le marché de la syndication de contenus.

En matière d'"édition de contenus numériques interactifs", Lagardère Active a poursuivi la déclinaison sur les nouveaux médias (Internet fixe et mobile, i-mode, WAP, SMS/MMS, Audiotel, CD-Rom...) de contenus thématiques dans les secteurs où le Groupe est fortement présent : Education et Jeunesse, Féminin, Référence, Tourisme, Information, Proximité, Vie pratique.

Dans un contexte de forte récession des ventes de logiciels hors jeu, Hachette Multimédia a réussi à maintenir ses marques leader, (*Atout Clic*, *Passeport*, *Encyclopédie Hachette Multimédia*) en très bonne position sur les marchés grand public et institutionnel. Par ailleurs, Hachette Multimédia a renforcé son activité de diffusion en intégrant dans son catalogue de nouveaux éditeurs tiers.

En matière de "production de contenus et services multi-supports", Plurimédia, filiale spécialisée dans la création et la production de contenus et de services interactifs Web, Audiotel,

Exposé sommaire

Présentation générale
Lagardère Média
Automobile
Hautes technologies
Hors pôles
Autres informations

SMS, MMS, WAP couleur, ... s'est fortement développée, profitant de l'explosion de l'usage du SMS (mini messages sur mobile) et des contenus payants. Au total, Plurimédia a géré plusieurs millions de SMS de contenus pour le compte de ses clients opérateurs mobiles, fournisseurs d'accès Internet, médias et annonceurs.

Lagardere Active est également présent en Allemagne et en Angleterre sous la marque *Legion*, un des leaders européens de l'Audiotel des centres d'appels. En 2002, Legion Allemagne a traité plus de 30 millions d'appels et messages et s'est fortement engagé sur le marché des services mobiles avec le lancement

de services de votes, jeux, chats, modes de paiement par SMS. En Grèce, Plurimedia développe pour Antenna, la première chaîne de télévision grecque, de nombreux services interactifs.



Malgré la morosité du marché publicitaire, 2002 a été une année riche en événements et en succès pour Lagardere Active, qui a progressé dans chacun de ses domaines d'activité.

Le Groupe aborde 2003 avec confiance et étudiera toute opportunité d'un développement majeur, s'il se présente dans un contexte de risque maîtrisé.

CanalSatellite :

L'année 2002 a vu CanalSatellite franchir la barre des 2 millions d'abonnés avec plus de 200 000 recrutements nets sur l'année. Cette performance a été atteinte notamment grâce à la baisse du taux de résiliation à moins de 9 % par rapport à 9,9 % en 2001.

En terme de conquête de nouveaux abonnés, CanalSatellite a maintenu une part de marché supérieure à 60 % en moyenne sur l'année, atteignant même 66 % sur les 6 derniers mois de 2002.

Le chiffre d'affaires de CanalSatellite s'élève à 782 M€ en 2002, en hausse de 12 % par rapport à l'année dernière.

En 2002, CanalSatellite a continué à renforcer l'attractivité de son offre en particulier dans le domaine du sport avec l'arrivée de Sport+, dans le domaine du cinéma avec l'enrichissement et la thématisation de l'offre CinéCinémas autour de CinéCinéma Premier, Emotion, Frisson, Auteur, Succès et Classic, ainsi que l'arrivée de l'offre Ciné Comix, Ciné FX, Ciné Polar et un multiplex de ces chaînes, dans le domaine de l'enfance grâce à l'enrichissement de l'offre Disney avec PlayHouse, Disney Toon et un multiplex de la chaîne Disney Channel, et dans le domaine de la découverte avec le lancement de Planète Thalassa.

MultiThématiques :

Avec 8 marques (Planète, Planète Future, Planète Thalassa, Canal Jimmy, Seasons, CinéCinéma, AlloCinéInfo et EuroChannel) représentant 31 chaînes déclinées dans plus de 15 pays, multiThématiques est le premier éditeur européen de chaînes thématiques sur le câble et le satellite.

Après l'acquisition en novembre 2000 d'EuroChannel, multiThématiques poursuit son développement outre-Atlantique avec le lancement de Planète au Canada en juin 2002.

A fin 2002, multiThématiques cumule plus de 22 millions de foyers abonnés dans le monde et a réalisé en 2002 un chiffre d'affaires de 159 M€, comparable à celui de 2001.

Sur le modèle de l'enrichissement et de la thématisation de la marque CinéCinéma ou la déclinaison de la marque Planète, multiThématiques poursuit la consolidation des chaînes déjà lancées en France et à l'étranger tout en travaillant à la création de nouveaux concepts et au développement de sites Internet à partir des contenus thématiques des 8 marques de référence.



II Automobile

(en millions d'euros)

Comptes de résultat du pôle	2000	2001	2002
Chiffre d'affaires	1 183	1 141	782
Résultat d'exploitation	71	66	7
Résultat financier	6	8	37
Résultat courant	77	74	44
Résultat exceptionnel	3	(21)	(273)
Résultat de l'activité avant impôt	80	53	(229)

Après avoir créé puis dominé son marché pendant l'essentiel de sa durée de vie, l'Espace, conçue et produite par Matra Automobile, s'est arrêtée en octobre 2002. Compte tenu de l'évolution de ce marché et des volumes prévus, c'est le partenaire Renault qui a décidé de développer et produire, seul, la quatrième génération d'Espace.

L'ensemble de la gamme Avantime, conçue et fabriquée par Matra, a été commercialisé par Renault au cours du premier semestre 2002. Cependant les ventes de ce véhicule de niche, très original, se sont révélées très inférieures aux prévisions tout au long de l'année.

L'activité d'ingénierie pour compte de tiers poursuit son développement commercial, et attaque ce nouveau marché de façon prometteuse.

Après une baisse de 8 % en 2001, le marché européen des grands monospaces a continué en 2002 son déclin, à 15 % de moins que 2001.

Ceci peut être expliqué par 3 raisons principales :

- le marché automobile global est en baisse de 2,9 % en 2002 (source : Acea / Les Echos),
- plusieurs des grands monospaces arrivent en fin de vie, en attente de leur renouvellement,
- le grand succès des monospaces compacts "cannibalise" une partie des clients des grands monospaces.

Après cinq années à la première place du marché européen, et dans le contexte de ses derniers mois de production, l'Espace de 3^e génération s'est placée en troisième position, avec 16 % des immatriculations (source : Renault).

La France reste de loin le premier pays de commercialisation de l'Espace. Dans notre pays, le succès commercial ne s'est pas démenti, avec une part de marché de 44 % (source : Renault).

Les volumes d'Espace se sont établis à 32 296 voitures (sur 10 mois), contre 59 116 l'an dernier : cette baisse était attendue pour les derniers mois de vie de la voiture. Au total, Matra Automobile aura vendu près de 875 000 Espaces, dont 365 000 de la 3^e génération.

En parallèle, Matra Automobile a continué tout au long de 2002 de tenter de mettre en œuvre sa stratégie multi-produits et multi-activités. Pour l'activité de production, l'objectif de la société était de remplacer l'Espace par 3 projets : l'Avantime, le m72 et un troisième projet en partenariat.

La recherche de partenaires pour le développement d'un troisième véhicule s'est poursuivie activement en 2002. Mais les nombreux contacts avec différents constructeurs n'ont pas plus abouti cette année que les précédentes. Par ailleurs, la recherche d'un repreneur pour l'ensemble des activités de la société, qui serait susceptible d'apporter de la charge industrielle à Romorantin, a été menée activement tout au long de 2002, mais n'a abouti à aucune offre concrète.

Le développement du "m 72", nouveau véhicule léger, à 2 places, s'est poursuivi en 2002. Cette voiture était destinée à être commercialisée sous la marque Matra dans un réseau de partenaires, au premier rang desquels figurerait le réseau Renault. Ce projet, difficile au plan technique comme au plan commercial, se voit de plus affecté par la sous-charge de l'usine en raison des volumes d'Avantime. Une pause dans les investissements a donc été décidée fin 2002.

La gamme complète de l'Avantime, véhicule conçu et développé par Matra Automobile en coopération avec Renault, a été commercialisée comme prévu au premier semestre 2002. Cependant, malgré les actions de relance commerciale mises en place avec Renault entre juillet et la fin de l'année 2002, ce véhicule de niche a connu un véritable échec commercial. Les commandes se sont révélées très inférieures aux prévisions : 15 par jour en moyenne entre septembre 2002 et janvier 2003, ce qui n'a permis de vendre que 5 363 voitures en 2002 (qui s'ajoutent aux 1 329 de 2001). Des négociations ont été menées avec Renault pour tenter de faire face à cette situation, mais Renault n'a accepté aucune évolution du contrat qui lie les 2 sociétés. Cette situation a été très problématique dans la mesure où le point d'équilibre de la voiture, ainsi que la prévision contractuelle, étaient de 60 voitures par jour. Les pertes se sont avérées considérables, s'élevant à plusieurs milliers d'euros par voiture. La poursuite de la production de la voiture dans ces conditions était donc, à terme, mortelle pour la société.

Au total, la forte sous-charge de l'activité de production, la rendant lourdement déficitaire, ne pouvait que conduire à son arrêt, ce qui a été annoncé en 2003.

En parallèle, la stratégie d'ouverture vers les constructeurs dans le domaine des prestations de développement, d'études ou d'essais de véhicules, s'est poursuivie en 2002. Matra Automobile et ses filiales CERAM et D3 ont ainsi réalisé dans cette activité en 2002 un chiffre d'affaires consolidé de 17,4 M€. En 2002, Matra Automobile a continué les contrats de 2001 avec PSA, et a conclu de nouveaux contrats, notamment avec Renault. Plusieurs réponses à appel d'offres, plus significatives, sont en cours, en France et à l'étranger, et permettent de penser que cette activité, qui était accessoire en 2002, connaîtra une croissance pour 2003.

Les données financières synthétiques de l'exercice 2002 font apparaître un chiffre d'affaires en forte baisse en relation avec les volumes de voitures. Le résultat d'exploitation est resté équilibré malgré cette baisse. Le résultat exceptionnel est lourdement affecté par les charges de restructuration.



La fin de l'activité Espace a en effet conduit la société à la mise en place en 2002 d'un premier plan de sauvegarde de l'emploi, qui s'est inscrit dans la continuité d'une politique de gestion prévisionnelle de l'emploi débutée en 1999. L'entreprise Matra Automobile a souhaité mettre en place un ensemble de mesures visant à limiter autant que possible les effets de cette situation : aides aux départs volontaires, pré-retraites, réduction et modulation du temps de travail, indemnités de licenciement supérieures au montant conventionnel, aide au reclassement, formation, participation à la réindustrialisation du bassin d'emploi. Ce plan de sauvegarde a été ainsi approuvé par le comité d'entreprise.

Le nombre total de départs, à ce titre, a été de 794 personnes, mais compte tenu des mesures évoquées ci-dessus, le nombre de licenciements a été limité à 296 personnes, dont 295 départs de substitution. Le coût total de ce plan et des mesures associées a été de 71 M€ sur l'exercice 2002.

Parallèlement, afin d'accompagner sa stratégie de croissance de l'ingénierie pour compte de tiers, Matra Automobile a accru sa population d'ingénieurs et techniciens, en renforçant certaines compétences clés.



L'arrêt de l'activité de production a été annoncé lors du Comité d'Entreprise du 26 février 2003. La mise en place d'un nouveau plan de sauvegarde de l'emploi a été aussitôt effectuée, en concertation avec les représentants du personnel. Ce plan concerne le site industriel de Romorantin, où l'ensemble des 945 emplois restants liés à la production sont supprimés, et où seule l'activité de pièces de rechange, employant 95 personnes, est conservée. Il concerne également le site technique et administratif de Trappes, où 279 emplois sont supprimés pour redimensionner les effectifs à la seule activité d'ingénierie.

L'activité d'ingénierie pour compte de tiers devrait améliorer son chiffre d'affaires en 2003, récoltant ainsi les fruits des efforts commerciaux de 2002.



III Hautes technologies

(en millions d'euros)

Comptes de résultat du pôle	2000 ⁽¹⁾	2000 pro forma ⁽²⁾	2001	2002
Chiffre d'affaires	3 806	3 489	4 486	4 339
Résultat d'exploitation	166	68	104	63
Résultat financier	(81)	(66)	(11)	(29)
Résultat courant	85	2	93	34
Résultat exceptionnel	(32)	(30)	463	(8)
Résultat des sociétés mises en équivalence	34	29	18	20
Résultat des activités avant impôt	87	1	574	46

(1) Données correspondant à 33 % d'Aérospatiale Matra pour le premier semestre et à 15,14 % d'EADS pour le second semestre.

(2) Dans cette présentation pro forma, le compte de résultat EADS intégré à 15,14 % a été substitué à celui d'AEROSPATIALE MATRA à 33 % pour les 6 premiers mois de l'exercice 2000.

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

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

■ Principe de parité

- Au niveau des structures de contrôle : ce principe de parité se traduit tout d'abord au niveau du Holding français de contrôle représenté par la société en commandite par actions Sogéade : le capital de cette dernière est en effet détenu à 50 % par la société Sogepa (détenue par l'Etat français) et à 50 % par la société Désirade (dont Lagardère détient actuellement 74 % du capital, les 26 % restant appartenant aux institutions financières françaises - BNP PARIBAS, AXA – mais dont le transfert de propriété en juillet 2003 au profit de Lagardère a d'ores et déjà été organisé contractuellement).

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 Sogéade, 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 Sogéade et DaimlerChrysler détiennent un pourcentage strictement identique.

- Au niveau managérial : au sein du conseil d'administration d'EADS N.V., Sogéade 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 Sogéade et l'autre par DaimlerChrysler, ainsi que par un représentant de SEPI.

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

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

Sogéade et de DaimlerChrysler, à la seule exception des décisions impliquant un changement important dans le plan industriel de CASA qui devront, en outre, recueillir l'assentiment de l'administrateur désigné par SEPI (ce droit spécifique cessant à compter du 8 juillet 2003).

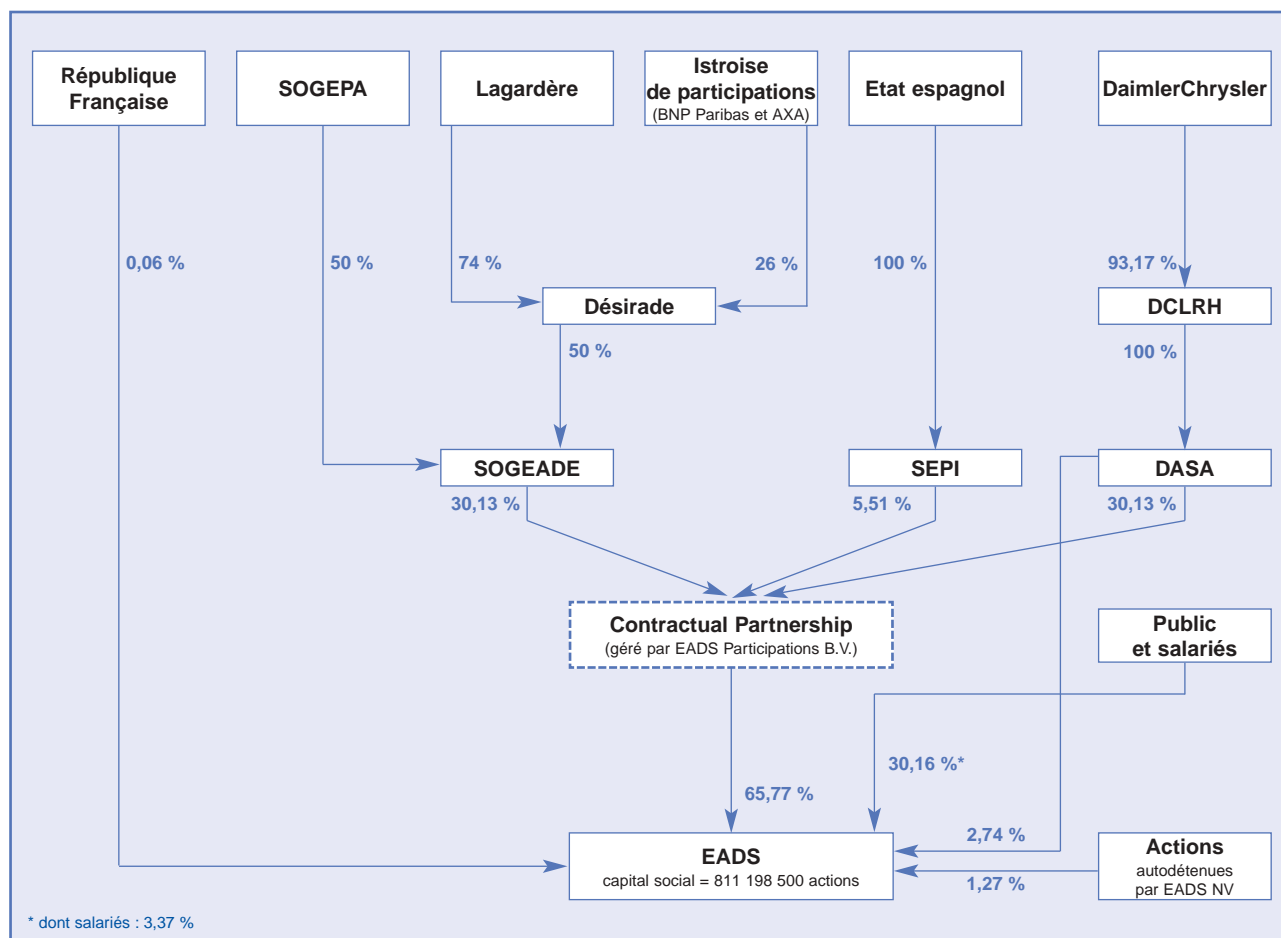
Lagardère bénéficie ainsi, à tous les échelons de la structure de contrôle d'EADS N.V., de prérogatives lui garantissant un accès de premier rang à la gestion de cet ensemble ; ce dispositif conjugué, en outre, la protection des droits de Lagardère que permet l'application du principe de parité avec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

■ 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 13 membres.

La stabilité du contrôle d'EADS N.V. est assurée par un principe de solidarité temporaire au sein du partnership : aucun actionnaire (sauf l'Etat français et SEPI) ne peut céder ses actions EADS N.V. (celles dont l'exercice du droit de vote est exercé par le partnership) avant la date du 1^{er} juillet 2003. A partir de cette date, ces titres EADS N.V. seront librement cessibles sur le marché, sous réserve d'un droit de préemption entre le Holding français et DaimlerChrysler.

Actionnariat d'EADS N.V. au 31 décembre 2002





Avec un chiffre d'affaires consolidé de 29,9 milliards d'euros en 2002, en ligne avec les prévisions, EADS est le premier groupe aéronautique, spatial et de défense d'Europe et le deuxième au monde. Le niveau des prises de commandes - 31 Mds€ - encore supérieur au chiffre d'affaires, reflète une demande soutenue pour les produits civils et militaires d'EADS, malgré des conditions difficiles du marché des avions commerciaux et de l'espace. En 2002, 80% du chiffre d'affaires du Groupe était généré par les activités civiles et 20% par les activités du secteur militaire.

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 2002, comme l'année précédente, le climat mondial de récession économique, aggravé par des menaces terroristes et l'éventualité d'un conflit en Irak, a eu un impact significatif sur le trafic aérien et en conséquence a pesé sur la santé des compagnies aériennes, clientes d'Airbus. Ainsi, la capitalisation boursière d'EADS a été affectée et a clôturé l'année à - 27 %, reflétant l'incertitude des marchés quant à la reprise de la croissance économique.

En 2002, dans un climat économique difficile, en particulier pour le secteur de l'aviation civile, la Direction d'EADS a poursuivi sa stratégie de développement pour positionner le Groupe comme l'un des deux principaux acteurs mondiaux sur tous ses marchés.

EADS continue à développer son portefeuille de produits et services et, en particulier, à rééquilibrer ses activités en faveur de la défense ; l'objectif est notamment d'atténuer l'impact des cycles civils en tirant parti du financement plus prévisible des projets militaires par les gouvernements. La gamme étendue de produits permet, en outre, de favoriser les synergies technologiques et de créer des opportunités inter-division.

EADS aspire à augmenter le chiffre d'affaires généré par les activités de défense à 30 % du chiffre d'affaires total. Pour réaliser cet objectif, EADS continue de développer de nouveaux projets militaires d'importance, déjà en carnet de commande, tels que l'avion de combat Eurofighter, les hélicoptères Tigre et NH90, les programmes de missiles Aster et Meteor, ou encore le projet d'avion militaire de transport A400M et la fourniture des communications sécurisées par Paradigm dont les signatures sont attendues en 2003.

Avec un portefeuille de produits et services étendus, EADS a l'intention de renforcer sa présence mondiale, sur tous les marchés aérospatiaux civils et de défense. Tandis qu'EADS a déjà une présence forte dans des marchés mondiaux avec Airbus pour les avions commerciaux, Eurocopter pour les hélicoptères civils et para publics, MBDA pour les missiles tactiques ou Astrium pour les satellites commerciaux, le Groupe cherche maintenant à capitaliser sur la demande globale croissante en matière d'électronique de défense et de communications sécurisées et à développer les marchés d'exportation pour des produits comme l'Eurofighter.

EADS continuera à établir des points d'appui locaux sur des marchés clés à l'exportation. La nomination, en 2002 de Ralph Crosby comme président-directeur général de EADS North America et membre du comité exécutif d'EADS, souligne l'engagement d'EADS vers le marché américain. Le Groupe a également étendu son empreinte aux Etats-Unis par l'ouverture d'un centre de conception d'Airbus dans le Kansas et la décision de construction d'une usine de production d'Eurocopter au Mississippi. Cette présence est encore consolidée par des accords de coopérations avec les leaders américains du secteur aérospatial et de défense, par exemple avec Northrop Grumman pour le programme d'avions sans pilote Eurohawk.

La sélection d'EADS, en juin 2002, pour participer au programme "deepwater" des garde-côtes américains démontre l'efficacité des accords transatlantiques d'EADS et sa capacité à satisfaire aux appels d'offres américains dans les secteurs de la défense et de la sécurité publique.

La position de trésorerie nette d'EADS, s'élève à 1,224 milliard d'euros, supérieure aux prévisions grâce au contrôle de l'encours de financement-clients. En 2002, EADS a poursuivi sa politique prudente de couverture du risque de change euro/dollar américain. La direction financière d'EADS se dote par ailleurs d'outils de financement compétitifs et flexibles. Ainsi, EADS a lancé un programme européen d'émission d'euros-obligations (programme EMTN - Euro Medium Term Notes), portant sur un volume total de 3 milliards d'euros.

Grâce au succès des plans d'économies de coûts lancés après le 11 septembre 2001 et à la contribution croissante des synergies générées par la création d'EADS, le Groupe a maintenu en 2002 une marge opérationnelle avant R&D proche de 12 %. Compte tenu de la hausse prévue de la R&D dédiée, notamment au programme A380, le résultat opérationnel (EBIT pre-goodwill et exceptionnels) s'établit à 1,426 milliard d'euros,

légèrement supérieur à l'objectif (2001 : 1 694 millions d'euros).

A fin 2002, EADS employait 103 967 personnes, contre 102 967 au 31 décembre 2001. Cette hausse s'explique par la montée en puissance de nouveaux programmes comme l'A380 qui a créé environ 3 000 emplois supplémentaires ainsi que le NH90, le Tigre et l'Eurofighter. Ces hausses ont été partiellement compensées par des réajustements effectués à la suite du

ralentissement des cadences de production d'Airbus et par des réductions d'effectifs au siège d'EADS et au sein d'autres divisions.

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

Groupe EADS (en millions d'euros)

	2001	2002	Variation
Chiffre d'affaires	30 798	29 901	- 3 %
Résultat opérationnel	1 694	1 426	- 16 %
Résultat net	1 372	(299)	--
Prises de commandes	60 208	31 009	- 48 %
Carnet de commandes	183 256	168 339	- 8 %
Salariés (à fin 2001)	102 967	103 967	+ 1 %

AIRBUS

En 2002, dans un marché difficile, Airbus a continué d'obtenir de solides résultats commerciaux. Airbus a réalisé tous les objectifs qu'il s'était fixé 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 2002, Airbus a livré un total de 3 127 appareils. Avec un carnet de commandes de 1 505 appareils, Airbus se positionne, pour la troisième année consécutive, nettement devant son concurrent, Boeing, ce portefeuille représentant 57 % des avions commerciaux en commandes dans le monde, contre 54 % à fin 2001. Il représente également pour Airbus plus de 5 années de production.

Airbus a enregistré, au 31 décembre 2002, 233 commandes après annulations, représentant 57 % du marché en termes de nombre d'appareils et 54 % en termes de valeur.

Avec 303 appareils livrés en 2002, sa part de marché mondial a progressé de 15 % en 1990 à 44 % en 2002, en hausse de 6 points par rapport à 2001.

Airbus a généré un chiffre d'affaires de 19 512 milliards d'euros, en 2002, et est resté fortement rentable avec un résultat opérationnel de 1 361 millions d'euros (2001 : 1 655 millions

d'euros), malgré la baisse des livraisons et la hausse des dépenses R&D autofinancées qui ont augmenté de 0,3 milliard d'euros en 2002 chez Airbus.

Pour la seconde fois dans son histoire, Airbus a conduit de concert trois campagnes de certification qui ont conduit à l'entrée en service du nouvel appareil A340-600 à grande capacité, la certification, dans cette même gamme, de l'appareil à très long courrier A340-500 et le passage d'étapes de certification clefs de l'A318. Dans le même temps, le très gros porteur A380 est entré en phase de production sur tous les sites d'Airbus en Europe. Il complètera la famille des Airbus lors de sa mise en service, en 2006, et sera le plus grand des avions civils de transport au monde avec ses 555 sièges. La commande ferme, en juillet 2002, de 10 versions fret de l'A380 a porté le nombre total d'appareils commandés à 95. Airbus a gagné en outre de nouveaux clients, comme Air New Zealand qui a commandé 15 A320 en juillet ou EasyJet, compagnie aérienne à "bas coût" qui affiche le taux de croissance le plus rapide d'Europe, pour 120 A319 (plus 120 options).

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. Airbus prévoit, sous réserve que le marché ne se détériore pas davantage, de livrer 300 appareils en 2003.

▶ 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 du futur 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 consacrés aux missions spéciales tels que la surveillance maritime ou l'armement anti-sous-marin.

En 2002, la division a réalisé un chiffre d'affaires de 524 millions d'euros, proche de 2001. Après la confirmation par l'Allemagne de son intention d'acheter 60 appareils A400M, la Direction d'EADS prévoit le lancement officiel du programme en 2003, programme d'environ 18 milliards d'euros. Cet événement devrait générer une croissance importante du chiffre d'affaires dans les années à venir. Avant la livraison de ce nouvel avion européen vers 2008, Lockheed Martin est le principal producteur d'avions lourds de transport militaire.

Dans le domaine des avions de transport militaire de petite et moyenne capacité, la division a rencontré un succès majeur

à l'exportation avec le choix du CN-235 par les garde-côtes américains dans le cadre du programme "Deepwater" équipés du système de mission de veille ultra moderne (FITS – Fully integrated tactical system) dont la division assurera la maintenance. Parmi ses autres succès, l'armée de l'air française a exercé son option pour trois CN235 supplémentaires et la marine colombienne en a commandé deux dans sa version de patrouille maritime. Sur ce segment, la part du marché moyenne d'EADS sur les dix dernières années atteint 45 % ; les principaux concurrents sont LMATTS (filiale commune d'Alenia et de Lockheed Martin) et Antonov.

Dans le domaine des aérostructures, la division MTA, sous-traitant du Dornier 728 a été affectée par la faillite de Fairchild Dornier. Cependant, les autres clients de la division tels que Airbus pour l'A340-600 ou l'A380 apportent à MTA de bonnes perspectives de croissance.

Au total, EADS attend une reprise substantielle en 2003, avec, compte tenu de l'A400M, un résultat opérationnel positif, et un accroissement important du carnet de commande de la division.

▶ AERONAUTIQUE

La division Aéronautique regroupe les activités d'aviation civile et militaire avec les hélicoptères (Eurocopter), les avions de combat (Eurofighter), 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 une activité d'aérostructures.

En 2002, la division a enregistré un chiffre d'affaires de 5 304 millions d'euros, en progression de 5 % notamment grâce aux succès répétés d'Eurocopter.

Eurocopter a confirmé sa première place mondiale sur le marché des hélicoptères civils avec 60 % de part de marché et a capté 17 % du marché d'exportation des hélicoptères militaires. Ses principaux concurrents sont, sur le segment militaire, Agusta Westland en Europe et Bell Helicopter, Boeing et Sikorsky aux Etats-Unis. Sur le segment civil, le principal concurrent est Bell Helicopter. En 2002, le Groupe a renforcé sa gamme étendue de produits et a livré le premier EC135 à la Sécurité civile et gendarmerie française. Dans le domaine militaire, Eurocopter prépare la livraison du Tigre et du NH90.

Eurocopter renforce par ailleurs sa présence internationale avec de nouvelles filiales en Roumanie, au Chili et en Australie et la création prochaine d'une usine aux Etats-Unis (Mississippi) pour favoriser son accès au marché américain des hélicoptères para-publics.

La division a également conduit la montée en puissance de l'Eurofighter, avion de combat multi-rôles hautes performances d'EADS. Les premiers appareils Eurofighter de série ont effectué de nombreux vols d'essai afin de préparer les premières livraisons prévues en 2003. EADS exploite désormais le potentiel à l'exportation de cet appareil, et notamment, poursuit actuellement des négociations avec son premier client export, l'Autriche. Sur le marché mondial des avions de combat Eurofighter rencontre des concurrents américains (Boeing et Lockheed Martin), européens (Saab, Dassault Aviation) et russes (Sukhoi).

Dans le domaine des avions régionaux, la société ATR Integrated créée en 2001, a livré 19 appareils. Deux étapes importantes ont été franchies dans le programme de conversion ; d'une

part, le premier ATR72-200 totalement converti en cargo a été livré ; d'autre part, Fedex a sélectionné ATR pour ses appareils standards de charges utiles de 4 à 9 tonnes, représentant des commandes potentielles pour 200 appareils. Quant aux avions légers, EADS Socata a été affecté par une baisse de son marché de 16%. Cependant, le TBM700 C2 a été bien accueilli et le début du développement et de la fabrication d'aérostructures pour l'A380 et le Falcon 7X constituent une base solide pour une croissance future.

Les activités de maintenance de EADS Sogerma Services ont réalisé un chiffre d'affaires stable malgré les effets continus de la crise économique depuis fin 2001 et l'augmentation de la concurrence. En 2002, Sogerma a néanmoins confirmé son expertise de prestataire d'un service total de maintenance d'une flotte étendue à plus d'une centaine d'appareils. Aux Etats-Unis, la filiale de Lake Charles a réalisé ses objectifs grâce à la signature de contrats, avec des compagnies aériennes d'importance, pour une valeur de 120 millions de

dollars américains. Dans le domaine de l'aménagement intérieur et des équipements, principalement pour l'A319-CJ, le jet d'affaires d'Airbus, Sogerma a doublé ses parts de marché.

En 2002, la filiale d'EADS spécialisée dans la conversion, EADS EFW a livré cinq A300-600 et un A310 convertis en appareils de fret, la qualité de son expertise technique a été récompensée par un prix de l'Office Fédéral de l'aviation civile allemand. Airbus reste un client majeur de EFW qu'il a notamment sélectionné pour la fourniture des portes de sûreté pour les cockpits des avions commerciaux.

Au total, EADS reste confiant quant à la capacité de la division à réaliser les objectifs fixés pour 2003, 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 devraient encore monter 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 des satellites, des infrastructures orbitales et des lanceurs en grande partie par ses filiales Astrium, EADS Launch Vehicles et son unité opérationnelle EADS CASA Space division. EADS propose également des services de lancement avec des participations dans Arianespace, Starsem and Eurockot, des services de 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 2002 un chiffre d'affaires de 2.216 millions d'euros (2001 : 2,4 milliards d'euros).

Dans un marché caractérisé par une très forte compétition et un excédent significatif des capacités de production mondiales, EADS a engagé en 2002 une réorganisation profonde de l'activité "satellites" d'Astrium pour réduire les coûts et améliorer l'efficacité. Elle développe également les synergies avec les

activités "lanceurs" d'Astrium et de la filiale EADS LV. Un nouveau plan de restructuration est mis en œuvre 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, permet à la Direction d'avoir 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 pré-sélection en juin 2002 par le ministère de la défense britannique de «Paradigm», entité entièrement contrôlée par EADS et créée pour fournir des services de communication sécurisée à partir de Skynet 5, satellite de nouvelle génération de communication militaire. La signature du contrat est attendue en 2003.

Après un appel d'offres international, Astrium a gagné le contrat pour construire le satellite de communication civile le plus puissant de l'opérateur Hispasat, Amazonas. Il fournira une gamme complète de services de télécommunications au Brésil et au Nord et l'Amérique du Sud, aussi bien qu'une liaison transatlantique en Europe.



En matière de navigation, les Gouvernements européens ont donné l'agrément pour le programme de Galileo, un système de satellite mondial totalement européen proposé conjointement par la Commission européenne et l'ESA. Le projet de Galileo, une fois lancé, représentera une valeur totale de plus de 1 milliard d'euros et, Astrium, actionnaire à 50% de Galileo Industries, jouera un rôle crucial dans la conception et le développement du système, qui est prévu pour être opérationnel en 2008. Enfin, Astrium a construit Envisat, satellite qui a pour mission d'observer l'atmosphère terrestre et qui a été lancé avec succès le 1^{er} mars.

En 2002, Ariane a effectué 12 lancements, dont 4 pour Ariane 5 et a remporté 11 des 15 lancements commerciaux signés dans le monde en 2002. Le dernier lancement d'Ariane 4 a eu lieu au début de l'année 2003. Le lancement d'Ariane 5, version capable d'emporter plus de 10 tonnes, en décembre 2002 a échoué dans sa mission et tous les moyens sont actuellement déployés pour permettre à ce lanceur un prochain succès. Le premier objectif est maintenant d'améliorer l'organisation de la filière "lanceurs" européenne et de réduire les coûts, en coopération avec l'ESA, les agences nationales et les partenaires industriels, afin d'accroître la compétitivité de la fusée Ariane.

Toujours dans le domaine des lanceurs, Eurockot Launcher Services, détenue à 51 % par Astrium conjointement avec la société spatiale russe Krunichev, a effectué deux lancements couronnés de succès en 2002, et a signé des contrats pour 4 autres

lancements. Starsem, une société détenue conjointement par EADS, Arianespace et des partenaires russes a, conjointement avec l'ESA et Arianespace, défini les conditions pour lancer Soyouz depuis Kourou. Une décision finale est attendue lors de la prochaine conférence ministérielle au début 2003.

EADS joue un rôle clef dans le développement et l'utilisation de la Station spatiale Internationale. EADS LV est le maître d'œuvre pour la phase de développement du Véhicule de Transfert Automatisé (ATV), un système sans pilote de transport pour la livraison régulière de carburant et d'autres provisions à l'ISS. Astrium est aussi le fournisseur principal pour la contribution européenne principale, Columbus, avec un module de l'ISS équipé pour la recherche d'apesanteur, programme qui sera lancé en 2004.

Dans le domaine de la défense, la nouvelle génération du programme sous-marin de missile M51 progresse de façon satisfaisante avec des tests de développement exécutés avec succès pendant l'année.

Après des pertes opérationnelles en 2001 et 2002, comprenant des provisions pour restructuration, dépréciation et risques sur contrats, la première priorité pour 2003 est de mettre en œuvre une restructuration fondamentale de l'activité Espace d'EADS, avec un plan important de réduction des coûts. La Direction attend le retour aux profits en 2004.

SYSTEMES CIVILS ET DE DEFENSE

La division Systèmes Civils et de Défense (DCS) regroupe les activités de systèmes de missiles (MBDA, détenu à 37,5 % et LFK), des systèmes d'électronique de défense et de communications sécurisées d'application civile comme militaire. La division comprend en outre les activités de services qui répondent à une demande croissante en matière d'externalisation militaire. En 2002, la division a réalisé un chiffre d'affaires de 3 306 millions d'euros. La restructuration mise en œuvre au cours de ces deux dernières années a porté ses fruits. La division a réalisé un résultat opérationnel positif à 40 millions d'euros après une perte opérationnelle de 79 millions d'euros en 2001 et a accru son carnet de commandes qui représente désormais 2,5 années de chiffre d'affaires.

La division est structurée en quatre unités opérationnelles : les systèmes de missiles (MBDA), les systèmes et l'électronique de défense (EADS Systems and Defense Electronics - S&DE), les services (EADS Services) et les télécommunications (EADS Telecom).

En 2002, 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. MBDA a enregistré un chiffre d'affaires d'environ 2 milliards d'euros et son carnet de commandes représente plus de 13 milliards d'euros, avec des programmes majeurs tels que le missile sol-air Aster, le Storm Shadow/Scalp et le Meteor signé fin 2002. EADS prévoit dans le futur proche d'intégrer EADS LFK à MBDA, LFK a enregistré des succès majeurs en 2002 tel le contrat de production en série du missile Taurus.

Quatre grands industriels sont présents sur le marché mondial des missiles et des systèmes de missiles tactiques : MBDA classé au second rang derrière Raytheon, Lockheed Martin et Boeing.

EADS S&DE occupe désormais une place importante sur le marché européen des drones, tactiques légers ou à très long champ d'action. Dans ce domaine particulier, EADS travaille en partenariat avec l'américain Northrop Grumman sur le

programme Eurohawk. D'autres contrats attribués incluent la fourniture de systèmes de commande et de contrôle pour le corvette K130 en Allemagne et le système de commande d'armement et des sous-systèmes de défense de l'Eurofighter.

Avec Thalès, EADS a remporté un contrat pour la fourniture des systèmes de commandes et de contrôle pour l'armée de l'air française, y compris l'intégration de sous-systèmes existants et de deuxième génération. La position de EADS dans ce secteur est par ailleurs renforcée par les contrats pour les hélicoptères Tigre et NH90.

EADS Services est positionné sur le marché en croissance de la fourniture de services de fonctions militaires sous-traités tels que la gestion d'infrastructures, la maintenance des équipements, les communications et les entraînements. EADS Services propose par ailleurs des solutions de test, des activités de support et d'ingénierie pour les forces armées et les services gouvernementaux, y compris comme opérateur. En 2002, l'acquisition de GFD (Gesellschaft für Flugziieldarstellung), une société qui produit des systèmes de cibles aériens, renforce la capacité d'EADS Services à satisfaire des clients militaires.

EADS Telecom a poursuivi, en 2002, son intégration dans le marché difficile des télécommunications sécurisées pour lesquelles les gouvernements ont reporté à 2003 leurs commandes éventuelles. Dans le domaine de la sécurité publique, les décisions concernant d'importants marchés à l'export, tel que le Mexique, ont été retardés. Cependant, d'autres programmes ont progressé comme le réseau Acropol à Paris, qui sera étendu à la France entière d'ici 2008 et le réseau Spica en Espagne. Le Ministère de la défense anglais a par ailleurs signé un contrat de fourniture d'équipements de communications d'une valeur de plus de 210 millions d'euros.

Dans un futur proche, la demande de l'Europe en matière de capacités militaires devrait croître significativement, l'initiative franco-allemande en matière de défense renforce cette perspective. Le portefeuille unique de systèmes complexes de collecte et de gestion du renseignement (Intelligence, surveillance, commande and control systems - C4ISR) englobant les matières du commandement, de l'information, des communications et de la reconnaissance, constitue un atout solide pour EADS pour répondre à des demandes croissantes. 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.



IV Hors pôles

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

Son résultat intègre, notamment, les charges suivantes :

- le coût de fonctionnement des sociétés holding du Groupe,
- le coût financier de l'endettement de la société mère,
- des provisions pour risques.

Le solde de ces différentes opérations se traduit par un résultat avant impôt négatif de 9 M€ pour l'exercice 2002. En 2001, ce résultat prenait en compte la plus value (nette de frais) réalisée en janvier 2001 sur la cession des actions excédentaires EADS soit 210 M€.

V Synthèse des résultats et autres éléments d'information

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

<i>millions d'euros</i>	2000	2001	2002
Résultat des activités ⁽¹⁾	1 246	753	(199)
Hors Pôles	(7)	204	(9)
Résultat avant minoritaires, survaleurs et impôt	1 239	957	(208)
Impôt	(457)	(168)	143
Provisions et amortissement des immobilisations incorporelles	(167)	(162)	(222)
Résultat net total	615	627	(287)
Intérêts minoritaires	(34)	(11)	(4)
Résultat net-Part du Groupe	581	616	(291)

(1) Somme des résultats des trois pôles précédemment présentés : Lagardère Media, Automobile, Hautes Technologies.

- Le poste impôt dégage au 31 décembre 2002 une contribution positive de 143 M€, qui comporte un profit de 195 M€ liée à une reprise de la provision pour impôt comptabilisée au titre de la plus-value, en sursis d'imposition, dégagee lors de la cession, en avril 2000, de Club-Internet.

Cette reprise se justifie :

- d'une part et 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 initialement dotée sur la base du taux d'impôt courant (36,43 %). La plus-value sera imposée au moment de la cession des titres T-Online reçus en rémunération de la transaction et il est désormais acquis que ces titres ne seront pas vendus avant avril 2003, date à laquelle le Groupe pourra bénéficier du taux réduit d'imposition ;
- d'autre part, et pour le reliquat, par l'incidence de la provision dotée sur les titres T-Online au cours de l'exercice 2002.

- Les provisions et amortissements des immobilisations incorporelles s'établissent à 222 M€ en 2002 qui se répartissent en :

- dotations récurrentes sur les écarts d'acquisition amortissables à hauteur de 124 M€ en progression de 3 M€ sur l'exercice 2001, due aux entrées de périmètre dans le pôle Media en 2002 ou courant 2001 (Octopus, Virgin, ...);
- provisions pour dépréciation exceptionnelles à hauteur de 98 M€ dont 14 M€ pour EADS et 78 M€ dans la branche Lagardère Active ; en particulier une dotation de 68 M€, inscrite dans le résultat des sociétés mises en équivalence, a été dotée sur la participation détenue dans multiThématiques.

- Les intérêts minoritaires font apparaître pour le Groupe une perte nette de 4 M€ qui se décompose en une contribution positive apportée par le Groupe EADS de 4 M€, compensée par une contribution négative dans le pôle Media de 8 M€.

VI Financement du Groupe

Au 31 décembre 2002, les flux générés par l'activité du Groupe s'établissent à 819 M€ contre 706 M€ en 2001, progression essentiellement imputable au pôle Media.

Les flux nets d'investissement passent de 650 M€ en 2001 à 2 139 M€ en 2002 du fait notamment de l'avance, égale au prix d'achat, versée en 2002 dans le cadre des accords pour l'acquisition de VUP (1 180 M€) tandis que l'exercice 2001 bénéficiait, à hauteur de 306 M€, du flux de cession des actions excédentaires EADS.

Au total, les fonds consommés par les opérations de l'exercice 2002 ressortent à 1 320 M€.

Les flux de financement apportent 980 M€ en ressources, principalement représentées par les emprunts nouveaux de Lagardère SCA (émission d'un emprunt obligataire de 768 M€ échangeable en actions T-Online et tirage de 525 M€ sur les lignes de financement du Crédit Syndiqué), compensés par les dividendes versés (127 M€).

L'ensemble de ces éléments, auxquels vient se soustraire l'incidence sur la trésorerie courante des effets de change et écarts de périmètre (- 76 M€), aboutit à une baisse de la trésorerie courante de 416 M€ sur l'exercice 2002. Au 31 décembre 2002, celle-ci s'établit à 1 602 M€.

VII Dividende

La gérance a décidé de proposer à l'assemblée générale des actionnaires la distribution d'un dividende de 0,82 € par action (assorti d'un avoir fiscal de 0,41 €).

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	1998	1999	2000	2001	2002
Capital en fin d'exercice (en euros)					
a) Capital social	731 513 645	747 300 381	838 916 807	845 878 899	849 229 824
b) Nombre des actions ordinaires existantes	119 960 374	122 549 229	137 573 338	138 668 672	139 218 004
c) Nombre maximal d'actions futures à créer par exercice d'options de souscription d'actions	6 356 654	5 903 509	6 319 495	5 890 385	5 203 803
d) Nombre maximal d'actions futures à créer par conversion d'obligations	-	-	-	-	-
e) Nombre d'actions futures à créer par exercice de bons de souscription	-	-	-	-	-
Opérations et résultat de l'exercice (en milliers d'euros)					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	5 356	5 356	23 377	744	926
b) Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	495 624	57 526	194 606	(119 935)	(72 115)
c) Impôt sur les bénéfices	98 130 ⁽¹⁾	44 980 ⁽¹⁾	66 127 ⁽¹⁾	104 517 ⁽¹⁾	53 316 ⁽¹⁾
d) Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	579 020	97 027	1 098	96 475	(65 952)
e) Résultat distribué aux actionnaires	92 691	94 936	106 989	110 839	(note 2)
Résultat par action (en euros)					
a) Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	4,95	0,84	2,00	(0,11)	(0,14)
b) Résultat après impôt et charges calculées	4,83	0,80	-	0,70	(0,47)
c) Dividende distribué à chaque action	0,78	0,78	0,78	0,82	(note 2)
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) Essentiellement boni d'intégration fiscale.

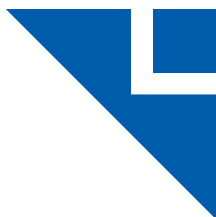
(2) Il sera proposé à l'assemblée générale de distribuer un dividende de 0,82 euro par action.

LAGARDERE SCA

Société en commandite par actions au capital de 849 229 824 €

Siège social : 4, rue de Presbourg – PARIS 16^e (75)

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



Demande de carte d'admission Assemblée Générale Mixte

Le mardi 13 mai 2003 à 10 heures

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

Je soussigné(e) :

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

N° d'identifiant :

Fait à : le : 2003

Signature :

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



LAGARDERE

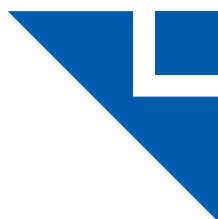


LAGARDERE SCA

Société en commandite par actions au capital de 849 229 824 €

Siège social : 4, rue de Presbourg – PARIS 16^e (75)

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



Demande d'envoi de documents et renseignements

Assemblée Générale Mixte*

Le mardi 13 mai 2003 à 10 heures

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

Je soussigné(e) :

Nom et prénom :

Adresse :

.....

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

.....

prie la société LAGARDERE SCA, conformément à l'article 138 du décret du 23 mars 1967, de me faire parvenir, en vue de l'assemblée du 13 mai 2003, les documents et renseignements fixés par l'article 135 dudit décret.

Fait à : le : 2003

Signature :

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

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

* Conformément aux dispositions légales,
l'assemblée générale mixte est convoquée
sur première convocation
le lundi 5 mai 2003 à 10 heures,
121 avenue de Malakoff à Paris 16^e (75).
Cette assemblée ne pourra pas,
selon toute vraisemblance,
délibérer à cette date faute de quorum.
Dans ces conditions, elle est donc convoquée
de nouveau pour le mardi 13 mai 2003.



LAGARDERE

