

# Lagardère SCA

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

Siège social :

4, rue de Presbourg – 75016 Paris – France

Tél. (33-1) 01 40 69 16 00

320 366 446 RCS Paris

[www.lagardere.com](http://www.lagardere.com)

## **Document d'Assemblée Générale Mixte Ordinaire Annuelle et Extraordinaire**

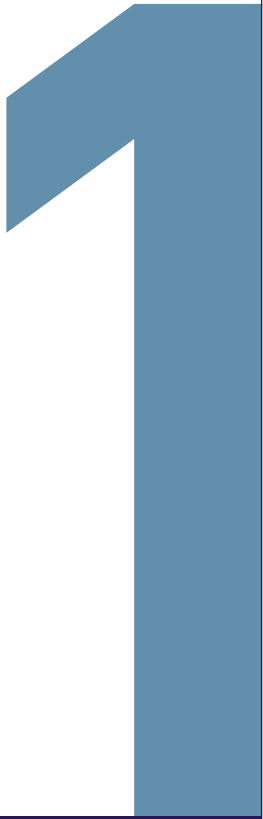
**11 mai 2004**

2003

# Sommaire



<b>Ordre du jour</b>	<b>4</b>
<b>Rapports de la gérance</b>	<b>6</b>
Rapport de gestion	
Rapport spécial de la Gérance sur les options de souscription et d'achat d'actions	
<b>Rapport du Conseil de Surveillance</b>	<b>36</b>
<b>Rapports des Commissaires aux Comptes</b>	<b>40</b>
Rapport général des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	
Rapport général des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	
Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées	
Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les autorisations d'émission à donner à la Gérance	
Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur l'autorisation à donner à la Gérance d'émettre des actions réservées aux salariés de la Société et de certaines de ses filiales	
Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur l'autorisation à donner à la Gérance d'attribuer des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société	
<b>Résolutions soumises à l'Assemblée</b>	<b>54</b>
<b>Personnalités dont la candidature est proposée pour constituer le nouveau Conseil de Surveillance (renouvellement de mandat ou première nomination)</b>	<b>72</b>

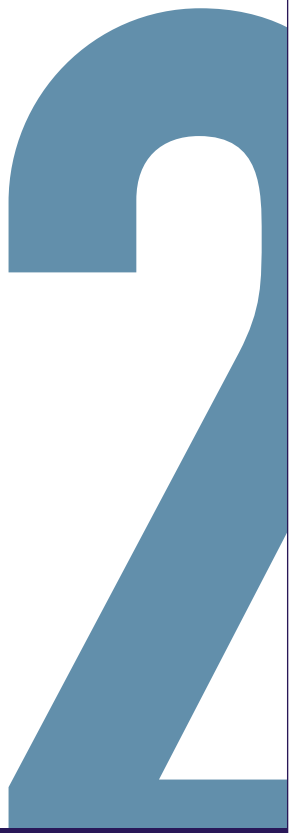


2003

# Ordre du jour

## Ordre du jour

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

A large, stylized number '2' in a teal color, positioned on the left side of the page. The number is partially cut off by the edge of the page.

2003

# Rapports de la Gérance

## Rapport de gestion

Mesdames, Messieurs, Chers Actionnaires,

Nous vous avons réunis ce jour en assemblée générale mixte ordinaire et extraordinaire à l'effet :

- de vous rendre compte de l'activité, de la situation et des perspectives de votre Société et du groupe Lagardère dans son ensemble ;
- de vous présenter les comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2003 ;
- de vous demander de renouveler un certain nombre d'autorisations financières antérieurement octroyées à la Gérance ;
- de prendre plusieurs dispositions concernant la composition et le fonctionnement de votre Conseil de Surveillance.

Parmi les documents qui vous sont remis, le "document d'assemblée générale" inclut, avec le texte des résolutions qui seront soumises à votre approbation en fin de séance, les différents rapports qui doivent vous être présentés : ceux de la Gérance, celui du Conseil de Surveillance, et ceux des Commissaires aux Comptes.

Pour sa part, le "document de référence", déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), vous donne à nouveau un ensemble exhaustif d'informations sur votre Société selon le plan type suivant :

- les statuts, l'action et le capital de Lagardère SCA ;
- les différentes activités du Groupe au cours de l'exercice écoulé ;
- les comptes sociaux et consolidés ;
- les organes de gestion, de contrôle et de surveillance ;
- l'évolution récente et les perspectives d'avenir.

Ce document de référence constitue une annexe à part entière du rapport de votre Gérance, permettant à ce dernier de s'en tenir aux éléments fondamentaux et d'y renvoyer le lecteur pour toute présentation plus approfondie dont il aurait besoin.

### I La situation financière au 31 décembre 2003

Le groupe Lagardère a terminé l'année 2003 de manière satisfaisante, en dépit de la stagnation de l'économie mondiale, amorcée depuis septembre 2001, mais amplifiée depuis par le conflit irakien, la crainte d'attentats terroristes, et plus récemment par les fluctuations monétaires qui ont freiné les exportations de la zone euro. C'est ainsi qu'avec un chiffre d'affaires brut stabilisé autour de 12,5 milliards d'euros Lagardère a vu son résultat d'exploitation augmenter très fortement, conduisant à un résultat net consolidé bénéficiaire de 334 millions d'euros, alors que l'exercice 2002 s'était achevé sur une perte, liée en grande partie à la cessation de l'activité automobile.

Cette situation satisfaisante de Lagardère augure de bonnes perspectives de développement pour votre Groupe qui, désormais, avec la reprise d'une partie d'Editis (ancienne branche "édition" de Vivendi Universal Publishing) d'une part, et l'expansion des activités de défense

d'EADS d'autre part, devrait connaître à partir de 2004 une nouvelle période de croissance et ce, d'autant plus que les secteurs médias et aéronautique – défense seront encore appelés à une recomposition en Europe.

## 1 Chiffre d'affaires et résultat d'exploitation consolidés

→ (en M€)	Chiffre d'affaires		Résultat d'exploitation	
	2002	2003	2002	2003
<i>Livre</i>	950	959	91	107
<i>Presse</i>	2 113	2 072	192	201
<i>Distribution Services</i>	4 464	4 333	88	92
<i>Lagardere Active</i>	568	580	14	27
<i>Lagardère Media</i>	8 095	7 944	385	427
<i>Hautes Technologies (EADS)</i>	4 339	4 510*	63	232 *
<i>Automobile</i>	782	-	7	-
<i>Hors Pôles</i>	-	-	(15)	12
<b>Total consolidé</b>	<b>13 216</b>	<b>12 454</b>	<b>440</b>	<b>671</b>
<b>Total consolidé pro forma</b>	<b>12 434</b>			

\* Contribution calculée sur la base d'une participation de 15,07 % dans EADS.

Le **chiffre d'affaires** total de l'exercice 2003 s'établit à 12 454 millions d'euros, en retrait par rapport aux 13 216 millions d'euros de 2002. Toutefois, compte tenu de la sortie du périmètre de consolidation de l'activité automobile au cours de l'exercice 2003, l'évolution à données comparables conduit à constater en fait une stabilité du chiffre d'affaires 2002 qui, recalculé "pro forma", s'établit à 12 434 millions d'euros.

Avec un montant de 7 944 millions d'euros, le chiffre d'affaires de **Lagardère Media** se situe à un niveau proche de celui de 2002 ; néanmoins, là encore, la comparaison à périmètre et à taux de change comparables laisse apparaître une croissance de 2,1 %, laquelle résulte notamment des activités "Livre" et "Lagardere Active".

La contribution d'**EADS** au chiffre d'affaires consolidé du Groupe ressort à 4 510 millions d'euros, en augmentation de 3,9 % par rapport à 2002, malgré le handicap lié à la baisse du dollar, monnaie dans laquelle s'effectue une grande partie des facturations de cette société. La progression des ventes d'EADS repose sur un nombre d'**AIRBUS** livrés légèrement supérieur à celui de 2002 (305 appareils contre 303), mais aussi sur l'entrée en lice de la nouvelle division "avions militaires de transport" qui a permis de facturer les premières tranches de l'important programme A400M.

Le **résultat d'exploitation consolidé** total passe de 440 millions d'euros en 2002 à 671 millions d'euros en 2003, marquant une amélioration de plus de 50 % ; cette hausse est principalement imputable à la très forte progression de la contribution d'EADS, qui voit son taux de rentabilité des activités militaires s'accroître, et qui recueille aussi les effets bénéfiques des procédures de couverture des risques de change mises en place.

Pour sa part, le résultat d'exploitation de 427 millions d'euros de **Lagardère Media** progresse de 11 %, confirmant la capacité des branches la constituant d'atteindre un objectif de croissance à deux chiffres ; de ce fait, la marge d'exploitation d'ensemble de Lagardère Media augmente, passant à 5,4 % en 2003, alors qu'elle était de 4,8 % en 2002. Les activités "Livre", "Presse", et "Distribution Services" voient toutes leur rentabilité encore croître ; il en est de même pour "Lagardere Active", en particulier grâce aux activités "Télévision", "Radio" et "Production de programmes".



## 2 Soldes intermédiaires de gestion et résultat net

→ (en M€)	2002				2003		
	Groupe Lagardère hors Auto et EADS	Auto	EADS	Total groupe Lagardère	Groupe Lagardère hors EADS	EADS	Total groupe Lagardère
<b>Chiffre d'affaires</b>	8 095	782	4 339	13 216	7 944	4 510	12 454
<b>Résultat d'exploitation</b>	370	7	63	440	439	232	671
<b>Résultat financier</b>	(339)	37	(29)	(331)	62	(20)	42
<b>Résultat courant</b>	31	44	34	109	501	212	713
<b>Résultat exceptionnel</b>	(77)	(273)	(21)	(371)	(30)	(49)	(79)
<i>Rémunérations prioritaires nettes</i>	(11)	-	-	(11)	(8)	-	(8)
<i>Impôts sur les résultats</i>	163	-	(20)	143	(121)	(72)	(193)
<i>Dotations aux amortissements des écarts d'acquisition des sociétés intégrées</i>	(78)	-	(46)	(124)	(79)	(45)	(124)
<b>Résultat net des sociétés intégrées</b>	28	(229)	(53)	(255)	263	46	309
<i>Contribution des sociétés mises en équivalence</i>	(53)	-	20	(33)	11	38	49
<i>Part des minoritaires</i>	(8)	-	4	(4)	(11)	(13)	(24)
<b>Résultat net – part du Groupe</b>	(33)	(229)	(29)	(291)	263	71	334

Outre le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation déjà commentés ci-dessus, tous les soldes intermédiaires de gestion de l'exercice 2003 enregistrent une variation positive ; ainsi :

Le **résultat financier** marque une très forte amélioration, passant de – 331 millions d'euros à 42 millions d'euros, en partie grâce à l'impact positif d'une reprise de provision de 121 millions d'euros sur les titres T-Online, alors que ces mêmes titres avaient conduit en 2002 à un provisionnement de 278 millions d'euros, en raison de la faiblesse du cours boursier de ces titres à l'époque.

Très logiquement, du fait de l'augmentation du résultat d'exploitation et du résultat financier, le **résultat courant** connaît une progression exceptionnellement élevée de plus de 600 millions d'euros, qui fait passer son solde de 109 millions d'euros à 713 millions d'euros.

Négatif de 79 millions d'euros, le **résultat exceptionnel** s'analyse d'une part en des coûts de restructuration de la division "espace" d'EADS pour 49 millions d'euros et d'autre part en une dépréciation d'actif incorporel de Virgin (environ 40 millions d'euros). Bien qu'encore négatif, ce solde se situe à un niveau bien meilleur qu'en 2002 (– 371 millions d'euros), exercice marqué par le poids des provisions constituées pour la cessation de l'activité automobile.

Avec un solde de – 193 millions d'euros, les **impôts sur les résultats** s'alourdissent, enregistrant une hausse de 336 millions d'euros par rapport à 2002. Cette évolution est la conséquence normale de l'amélioration de la rentabilité d'ensemble du Groupe, mais résulte aussi de la reprise de près de 200 millions d'euros de la provision pour impôt comptabilisée au titre de la plus-value en sursis d'imposition dérogée lors de la cession de Club-Internet en avril 2000. Cette reprise se justifiait par le réajustement de la provision au taux réduit

de l'impôt sur les plus-values à long terme (20,2 %), alors que la provision d'origine avait été dotée sur la base du taux d'imposition courant (36,43 %).


Les **dotations aux amortissements des écarts d'acquisition**, qui restent identiques à ce qu'elles étaient en 2002, ne justifient pas de commentaires particuliers.

Se soldant à 49 millions d'euros (contre – 33 millions d'euros en 2002), la **contribution des sociétés mises en équivalence** résulte d'une meilleure contribution d'EADS (du fait d'une bonne valorisation de sa participation dans Dassault) mais aussi d'une contribution plus élevée de CanalSatellite, ainsi qu'un moindre provisionnement pour la dépréciation des titres multiThématiques.

La **part revenant aux minoritaires**, qui passe de 4 millions d'euros en 2002 à 24 millions d'euros en 2003 est le reflet logique d'une amélioration générale de la rentabilité du Groupe, ce dont bénéficient aussi les actionnaires minoritaires.

Enfin, le **résultat net – part du Groupe** ressort à 334 millions d'euros, en très forte hausse par rapport à la perte de 291 millions d'euros encourue en 2002. Sa variation positive est principalement imputable aux activités médias (pour près de 200 millions d'euros), à EADS (pour environ 100 millions d'euros) et à la déconsolidation de l'activité automobile.

### 3 Investissements, capacité de financement, trésorerie

 (en M€)	2002	2003
Marge brute d'autofinancement (MBA)	595	813
Variation du besoin en fonds de roulement	224	427
Flux d'exploitation	819	1 240
Flux net d'investissements	(2 139)	(526)
Flux de fonds dégagé par les opérations	(1 320)	714
Flux de financement	980	(66)
Flux divers de trésorerie	(76)	(369)
Variation de la trésorerie courante	(416)	279
Trésorerie courante en début de période	2 017	1 602
<b>Trésorerie courante en fin de période</b>	<b>1 601</b>	<b>1 881</b>

À fin 2003, en raison de la conjugaison d'une amélioration de la MBA (tant de Lagardère Media que d'EADS) et d'une diminution du besoin en fonds de roulement, le "flux d'exploitation" du Groupe atteint 1 240 millions d'euros (soit + 50 % par rapport à l'exercice antérieur). Le "flux net d'investissement" de – 526 millions d'euros de 2003 (bien que prenant en compte un produit de cession des titres Renault de près de 140 millions d'euros) s'avérant très inférieur à son niveau de 2002 (– 2 139 millions d'euros, en grande partie imputable à l'investissement financier requis pour la reprise de VUP/Editis), il en a résulté un excédent de fonds ("flux de fonds dégagé par les opérations") de 714 millions d'euros. Ce dernier montant a permis de limiter le recours à des ressources financières externes, puisque le "flux de financement" ne s'élève plus qu'à – 66 millions d'euros en 2003, alors qu'en 2002 ont eu lieu un emprunt obligataire de près de 770 millions d'euros et le tirage sur un crédit syndiqué. En définitive, et malgré l'incidence négative de certains "flux divers de trésorerie" (– 369 millions d'euros, dus essentiellement à la déconsolidation de la trésorerie de Matra Automobile) la "trésorerie courante en fin de période" atteint 1 881 millions d'euros, s'améliorant de 280 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent.

→ (en M€)	2002	2003
<i>Dettes financières</i>	(3 832)	(3 529)
<i>Dettes subordonnées hors TSDI 1992</i>	(5)	(3)
<i>Valeurs mobilières de placement et liquidités</i>	2 443	2 650
<b>Trésorerie nette bancaire (ou endettement)</b>	<b>(1 394)</b>	<b>(882)</b>

L'endettement net bancaire du Groupe s'est réduit de plus de 500 millions d'euros à la fin de l'exercice 2003, où il ne se chiffre plus qu'à - 882 millions d'euros, contre - 1 394 auparavant. Cette variation positive s'explique à la fois par une diminution des dettes financières (rééchelonnement de dettes à court terme par de nouveaux emprunts ; remboursement du crédit syndiqué, en partie permis par le niveau élevé de 714 millions d'euros de "fonds dégagé par les opérations") et par un accroissement du niveau des "valeurs mobilières de placement et liquidités" (+ 210 millions d'euros environ), résultant de la revalorisation du portefeuille de titres T-Online.

Cet endettement net bancaire, bien que persistant, doit être relativisé dans la mesure où son poids, rapporté à celui des capitaux propres du Groupe (4 136 millions d'euros) s'avère assez faible (le ratio "gearing" reculant de 35 % en 2002 à 21 % en 2003).

#### 4 Bilan consolidé au 31 décembre 2003

→ Actif (en M€)	2002	2003	Passif (en M€)	2002	2003
<i>Actif immobilisé</i>	9 931	9 446	<i>Capitaux propres et autres</i>	4 330	4 552
<i>Actif circulant</i>	8 239	8 511	<i>Provisions pour risques et charges</i>	2 361	2 201
			<i>Dettes financières</i>	4 124	3 819
			<i>Passif circulant</i>	7 355	7 385
<b>TOTAL</b>	<b>18 170</b>	<b>17 957</b>	<b>TOTAL</b>	<b>18 170</b>	<b>17 957</b>

Au 31 décembre 2003, le bilan consolidé reflète ainsi, de façon synthétique, les grandes opérations et options économiques du Groupe :

##### À L'ACTIF

- le désengagement et le désinvestissement du secteur automobile (arrêt de l'activité de Matra Automobile, cession des titres Renault), ainsi que l'effet de la baisse du dollar sur la valeur de certains actifs incorporels situés aux États-Unis se traduisent par une diminution de près de 500 millions d'euros de l' "actif immobilisé" ;
- par contre, la revalorisation des titres T-Online et l'amélioration du flux de fonds généré par l'exploitation conduisent à une hausse de l' "actif circulant" d'environ 300 millions d'euros.

##### AU PASSIF

- le renforcement des "capitaux propres et autres" de plus de 200 millions d'euros résulte du bon niveau du résultat net acquis ;
- le désendettement se matérialise par une diminution des "dettes financières" d'environ 300 millions d'euros.

Comme à la fin de l'exercice 2002, la situation financière du Groupe demeure équilibrée et satisfaisante, avec en particulier de confortables "capitaux permanents" (10,5 milliards d'euros), finançant largement l'actif immobilisé (9,4 milliards d'euros), mettant à la disposition de Lagardère un fonds de roulement de 1,1 milliard d'euros.

## II L'évolution générale des activités et les perspectives

### 1 L'évolution générale des activités

#### A LAGARDÈRE MEDIA

→ (en M€)	2001	2002	2003
<b>Chiffre d'affaires</b>			
<i>Livre (Hachette Livre)</i>	846	950	959
<i>Presse (Hachette Filipacchi Médias)</i>	2 336	2 113	2 072
<i>Distribution Services (Hachette Distribution Services)</i>	3 853	4 464	4 333
<i>Lagardere Active (audiovisuel, radio, nouveaux médias)</i>	633	568	580
	<b>7 668</b>	<b>8 095</b>	<b>7 944</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>			
<i>Livre (Hachette Livre)</i>	65	91	107
<i>Presse (Hachette Filipacchi Médias)</i>	203	192	201
<i>Distribution Services (Hachette Distribution Services)</i>	81	88	92
<i>Lagardere Active (audiovisuel, radio, nouveaux médias)</i>	4	14	27
	<b>353</b>	<b>385</b>	<b>427</b>

Les activités de communication-médias, regroupées dans Lagardère Media, ont représenté en 2003 un chiffre d'affaires de près de 8 milliards d'euros, contribuant pour 427 millions d'euros au résultat d'exploitation consolidé du Groupe (soit 64 % du total), avec un effectif de 26 240 salariés. Ses quatre branches "Livre", "Presse", "Distribution Services" et "Lagardere Active" figurent parmi les plus importants acteurs européens ou mondiaux de leur secteur d'activité.

#### L'activité "Livre" (Hachette Livre)

Le fait marquant de l'année 2003 est sans conteste l'autorisation obtenue début janvier 2004 d'acquérir une fraction des activités d'Editis représentant 40 % de son chiffre d'affaires par Hachette Livre ; cette opération, une fois dénouée, fera de Lagardère le plus important éditeur de France, accueillant dans son périmètre des maisons à forte notoriété telle que Larousse, Dunod, Armand Colin et Anaya, leader de l'édition espagnole.

En **France**, Hachette Livre a accru son chiffre d'affaires de 3 %, alors que le marché n'enregistre qu'une progression d'à peine 1 %.

L'activité "**littérature générale**", qui rassemble les maisons Fayard, Grasset, Stock, Calman-Levy et Lattès, a continué de voir, comme les années précédentes, ses auteurs consacrés par des prix littéraires aussi prestigieux que l'Interallié, le Médicis, le Renaudot.

Pour sa part, le département "Livre de Poche", porté par son 50<sup>e</sup> anniversaire, profite d'une appréciable augmentation de ses ventes.

Dans le domaine de l' "**Éducation**", Hatier, Didier, Foucher et Hachette Éducation ont maintenu en 2003 leurs solides positions, en dépit d'une absence de rénovation des programmes s'appliquant aux lycées et collèges.

Enfin, les livres relevant des catégories "Illustrés", "Jeunesse", et "Pratique" poursuivent leur développement, tout comme les livres vendus en "Fascicules", dont le concept, déployé à l'international sous différentes déclinaisons, connaît un franc succès.

À l'étranger, les événements majeurs de l'exercice se résument en l'acquisition de l'éditeur anglais Gosfield Press, spécialiste du livre d'humour et du développement personnel, et en la cession de la participation de 50 % que détenait Hachette Livre dans la société québécoise Éditions CEC Inc, spécialisée dans le scolaire.

### L'activité "Presse" (Hachette Filipacchi Médias - HFM)

N° 1 mondial de la presse magazine, HFM est présent dans 36 pays, avec 245 titres, cumulant plus de 1 milliard d'exemplaires vendus par an.

Avec une grande exposition à l'international, et une forte implantation aux États-Unis, HFM a vu en 2003 la croissance de ses activités partiellement neutralisée par les effets des variations de change. Cependant, la société a su consolider ses positions en rationalisant ses activités en France et en menant à bien son expansion en Grande-Bretagne, en Chine et en Russie. De fait, sa rentabilité s'améliore, grâce à la mise en œuvre d'un efficace plan d'économies ainsi qu'à la progression de ses recettes publicitaires.

Au titre des faits marquants de l'année, mentionnons :

- *pour la presse magazine France :*
  - l'acquisition, à 100 %, des titres Bonnier, et la reprise d'Auto-Moto du groupe Excelsior,
  - la cession des activités vidéo (Hachette Digital Presse) ;
  - le lancement, bien accueilli, de "Public", nouveau titre "people"
  - la croissance, à deux chiffres, des ventes du magazine "Entrevue".
- *pour la presse magazine internationale :*
  - la reprise du marché publicitaire au troisième trimestre aux États-Unis, qui a profité aux titres "automobiles" d'HFM, à "Elle" et à "Woman's day" ; la baisse de la vente au numéro de cette dernière revue a pu toutefois être compensée par la hausse des abonnements ;
  - la croissance d'HFM en Italie, principalement grâce aux performances de « Elle », et grâce à la reprise, réussie, de "Marie Claire" dans ce pays ;
  - la progression des ventes en Espagne, qui, là encore, est essentiellement le fait de "Elle", de "Diez Minutos", et d'un couplage de titres avec "La Razon" ; par ailleurs, deux titres de décoration ont été intégrés au Groupe avec succès ;
  - l'augmentation des revenus au Japon (pays où là aussi, HFM a repris l'édition locale de "Marie Claire"), malgré une baisse de diffusion des magazines du Groupe ;
  - la poursuite de l'intégration des activités acquises en Grande-Bretagne en 2002 ;
  - la rapide rentabilité du titre "Maxim" en Russie, dès sa deuxième année de lancement ;
  - enfin, les bons résultats de la version chinoise de "Marie Claire", un an après son lancement.
- l'activité *presse quotidienne régionale (PQR)* d'HFM marque le pas, en 2003, avec une diffusion en baisse, que compense néanmoins une progression de la publicité locale. À l'inverse, le supplément "Version Femina" continue d'enregistrer de remarquables performances, tandis que les résultats de "Marseille Plus", journal gratuit, sont conformes aux attentes.
- du fait de la vigoureuse restructuration engagée depuis 2002, l'activité du pôle "Photo" s'améliore nettement, conduisant à la mise en place d'un second plan de rationalisation devant débiter fin 2004. Bien qu'en croissance, l'activité "licencing" de ce pôle est en partie pénalisée par la dépréciation de certaines monnaies.

### L'activité "Distribution Services" (Hachette Distribution Services - HDS)

Dans un contexte économique de crise, provoqué par la guerre en Irak, la crainte d'attentats et l'épidémie de SRAS, qui ont entraîné le recul des flux touristiques et des transports collectifs, notamment aérien, HDS, le plus important distributeur de presse au monde, a atteint ses objectifs de renforcement de ses principales enseignes, de développement de nouveaux concepts commerciaux, et de gains de renouvellement de contrats de concession dans les lieux de transport.

#### En matière de distribution de presse :

- aux États-Unis, HDS obtient la prolongation de son contrat de distribution avec American Media ; l'année 2003 constitue une année de consolidation pour Curtis, filiale d'HDS, qui voit ses ventes progresser légèrement ;
- en Espagne, pays où HDS occupe le premier rang des distributeurs de presse, avec plus de 20 % du marché, la croissance du chiffre d'affaires atteint près de 4 %, due au dynamisme des magazines locaux ; le Groupe y réussit l'intégration industrielle du fonds RBA ;
- alors qu'elle est stationnaire en Suisse, l'activité d'HDS connaît un fort accroissement en Hongrie (+ 12 %) et en Belgique (+ 8 %).

*Dans le domaine du commerce de détail*, l'activité se répartit en deux composantes : d'une part, les points de vente en zones de transport (métros, gares, aéroports) et d'autre part les magasins "Virgin Megastores" et "Le Furet du Nord", spécialisés dans la distribution de produits culturels et de loisirs (livres, musique, vidéo cassettes, DVD, multimédia).

#### • Points de vente en zones de transports :

Relay poursuit la consolidation de son réseau qui rassemble maintenant 1 150 magasins dans 13 pays d'Europe et d'Amérique du Nord, et continue de décliner son concept initial en "Relay Café", "Relay Services" (dépannage de produits alimentaires) et "Relay Livres" ; s'il ne progresse que faiblement en France, le chiffre d'affaires de Relay est, par contre, en forte hausse en Belgique et dans plusieurs pays d'Europe centrale, comme la Pologne, la République tchèque ;

souffrant de la crise du transport aérien, Aélia, cinquième acteur mondial de la vente de détail en aéroport, maintient sa position de leader en France, en dépit d'une diminution de 11 % de ses ventes par rapport à l'exercice 2002.

#### • Magasins spécialisés dans la vente de produits culturels et de loisirs :

les magasins spécialisés d'HDS (11 sous enseigne "Le Furet du Nord" et 33 dans le réseau Virgin Megastores) n'ont vu leurs activités croître que très faiblement, en raison des méfaits du piratage de la musique et de la vidéo par téléchargement ; le Groupe poursuit néanmoins le développement de la marque "Virgin" dans les lieux de transport et sous franchise (Moyen-Orient).

### L'activité "Lagardere Active" (audiovisuel, radio, régie publicitaire, nouveaux médias)

Avec 580 millions d'euros de chiffre d'affaires réalisé en 2003, Lagardere Active contribue pour environ 7 % au chiffre d'affaires total de Lagardere Media. Bien qu'encore de taille modeste, cette entité est appelée à connaître une forte expansion à l'avenir, compte tenu du haut potentiel que recèlent certaines de ses activités, comme l'audiovisuel et la radio.

#### • Audiovisuel :

##### Pôle "chaînes thématiques" :

Les 9 chaînes qui composent ce pôle sont dédiées soit à la musique (MCM, MEZZO), la jeunesse (CANAL J, TIJI) la vie pratique (chaîne Météo), l'actualité et le "people" (MATCH TV). Les dernières mesures d'audience "MEDIACABSAT" des chaînes du câble et du satellite confirment la performance de trois des chaînes du Groupe, plaçant respectivement :

- MCM comme la première chaîne musicale pour la neuvième année consécutive ;
- CANAL J et TIJI comme la première et la deuxième chaîne jeunesse (détenant à elles deux 43 % de part de marché des chaînes jeunesse).

De son côté, CanalSatellite, dans laquelle Lagardere Active détient une participation de 34 %, voit le nombre de ses abonnés continuer de croître pour atteindre 2,8 millions de personnes à fin 2003.

Enfin, en matière de Télévision numérique terrestre (TNT), Lagardere Active obtient le conventionnement du CSA pour ses chaînes IMCM, CANAL J et MATCH TV, et constitue la société Nouvelles Télévisions Numériques (NTN), en partenariat avec les groupes Pathé et Bolloré.

#### Pôle "production et distribution de programmes" :

Les 17 sociétés filiales d'Europe Audiovisuel ont produit en 2003 près de 900 heures de programmes de stocks (animation, fiction) et de flux (divertissements, accès prime time), donnant lieu, pour les chaînes de télévision qui les diffusent, aux 30 des 100 meilleures audiences de l'année, tous horaires confondus.

Ce pôle s'est encore étoffé au cours de l'année 2003 avec l'acquisition et la création de nouvelles sociétés de production telles que Timoon Animation, AKA, B3COM, ou Phare Ouest Productions. À l'inverse, l'activité de production cinématographique d'Hachette Première a été mise en sommeil.

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

#### • Radio :

En ce domaine, la station Europe 1 maintient son audience avec 9,9 % d'audience cumulée (dans un marché des stations généralistes en baisse) et améliore fortement son résultat d'exploitation (+ 24 %), malgré un chiffre d'affaires en léger repli. De son côté, le pôle radios FM (Europe 2 et RFM) connaît aussi une très sensible progression de son résultat d'exploitation (+ 27 %), tout en accroissant son chiffre d'affaires (+ 10 %) ; il en est de même du réseau international LARI (Lagardere Active Radio International, ex. Europe Développement International) qui bénéficie d'une progression de 27 % de son résultat d'exploitation, grâce aux bonnes contributions des filiales russe et tchèque.

#### • Régie publicitaire :

L'activité "régie publicitaire" de Lagardere Active Publicité recueille les bonnes performances de la commercialisation d'espaces pour les stations de radios (stations musicales, GIE des Indépendants) ou les chaînes de télévision (RTL 9, CANAL J, et MCM).

#### • Nouveaux médias :

L'année 2003 a vu Lagardere Active Broadband s'orienter vers l'édition de services pour les téléphones mobiles (SMS, MMS, WAP, i-mode) auprès des opérateurs et des médias, avec des services de personnalisation (téléchargement de logos et de sonneries sous la marque VIRGINMEGA) et de communauté (chat, rencontre).

Déjà présent en Allemagne, en Grande-Bretagne et en Grèce, Lagardere Active Broadband s'est également implanté aux États-Unis depuis juin 2003.

## B HAUTES TECHNOLOGIES : EADS (EUROPEAN AERONAUTIC DEFENCE AND SPACE COMPANY)

→ (en milliards d'euros)	2002	2003
<b>Données du Groupe EADS</b>		
<i>Chiffre d'affaires consolidé</i>	29, 901	30,133
<i>Résultat opérationnel (EBIT) <sup>(1)</sup></i>	1,426	1,543
<i>Résultat net</i>	(0,299)	0,152
<i>Prises de commandes de l'exercice</i>	31,009	61,150
<i>Carnet de commandes</i>	168,340	179,280
<i>Effectif</i>	103 967	109 135
<b>Contribution d'EADS aux comptes de Lagardère</b>		
<i>Contribution au chiffre d'affaires consolidé</i>	4,339	4,510 <sup>(2)</sup>
<i>Contribution au résultat d'exploitation</i>	0,063	0,232 <sup>(2)</sup>

(1) EBIT : résultat opérationnel avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

(2) Compte tenu d'un taux de participation de 15,07 % de Lagardère, et après retraitement aux normes comptables françaises.

Leader européen et deuxième groupe mondial des secteurs aéronautique et défense, EADS résulte du rapprochement opéré en juillet 2000 des sociétés Aérospatiale Matra (France), DASA (Allemagne) et CASA (Espagne).

Organisé en cinq grandes divisions (dont la récente division "Avions de Transport Militaire" ou "MTA"), employant au total 109 135 salariés, EADS a vu en 2003 son chiffre d'affaires progresser de 29,9 milliards d'euros à 30,1 milliards d'euros, malgré un contexte politique et économique de crise qui a en particulier perturbé le transport aérien mondial. Cette hausse du chiffre d'affaires est liée au maintien à un haut niveau de l'activité civile de la division « Airbus », mais aussi à la montée en puissance de presque toutes les autres divisions comportant des programmes orientés vers la défense, tels que l'imposant programme de l'avion de transport militaire A400M, l'Eurofighter, les hélicoptères, et les systèmes de missiles ou de surveillance.

Par rapport à l'exercice 2002, la rentabilité opérationnelle (EBIT) d'EADS s'est aussi améliorée (+ 8 %), dépassant désormais 1,5 milliards d'euros ; il en est de même du résultat net qui s'établit à 152 millions d'euros en 2003, alors que le Groupe enregistrait une perte de 299 millions d'euros un an auparavant, en raison des difficultés de ses activités spatiales. Le redressement de cette rentabilité est d'autant plus à souligner qu'EADS continue de consacrer un effort conséquent à la recherche-développement pour son futur gros porteur A380.

Par ailleurs, grâce à la maîtrise de son en-cours de financement clients et sa politique active de couverture du risque de change, sa situation financière se consolide, avec une position de trésorerie nette se montant à 3,1 milliards d'euros, en progrès de 31 % par rapport à 2002.

Enfin, les prises de commandes d'EADS au cours de l'exercice se sont avérées exceptionnellement élevées, doublant de montant pour passer de 31 milliards d'euros en 2002 à 61,2 milliards d'euros en 2003, avec une contribution majeure du contrat A400M. De fait, son carnet de commandes global se chiffre à 179,3 milliards d'euros, assurant à ses divisions l'équivalent de six années d'activité.

### La division "Airbus"

Devenu en 2003 le numéro un mondial de l'aviation civile, avec 305 appareils livrés (contre 303 en 2002), Airbus occupe 52 % de part de marché, devant Boeing, grâce à une gamme plus récente et plus innovante d'avions.



Si le chiffre d'affaires courant de cette division s'est stabilisé en 2003 à un peu plus de 19 milliards d'euros, il est, à taux constant de parité euro/dollar, en hausse de 5 %. Son carnet de commandes, qui inclut les 254 appareils commandés en 2003, s'élève à 141,2 milliards d'euros, se composant de 1 454 avions à livrer.

#### **La division "Avions de Transport Militaire" (MTA)**

En procédant en 2003 à une première tranche de facturation de l'important contrat A400M, cette division a vu ses ventes évoluer de 524 millions d'euros à 934 millions d'euros, marquant une progression de 78 %. De même, le carnet de commandes varie complètement d'échelle, passant de 633 millions d'euros à plus de 20 milliards d'euros, incluant l'obtention du programme A400M, ainsi que le contrat "Deepwater" signé avec les gardes-côtes américains pour la vente d'avions de surveillance. Enfin, déjà présélectionnée en 2003 par la Royal Air Force, cette division d'EADS obtiendra aussi le 26 janvier 2004 le volumineux contrat FSTA (Future Strategic Tanker Aircraft) pour la fourniture d'avions de ravitaillement en vol.

#### **La division "Aéronautique"**

En dépit d'une réorganisation qui réduit son périmètre d'activité et aussi malgré le recul de l'activité des avions de transport régionaux (ATR), la division "Aéronautique" maintient son chiffre d'affaires à 3,8 milliards d'euros en 2003, grâce à Eurocopter, qui a contribué de manière notable à l'augmentation des ventes, comme à l'amélioration du résultat opérationnel.

Bénéficiant déjà d'une présence internationale solide en Asie, aux États-Unis, et en Finlande, cette division connaît aussi des succès à l'exportation en 2003, avec des commandes d'hélicoptères "Tigre" pour l'Espagne et "HN90" pour la Grèce. Forte de ses avancées commerciales, Eurocopter s'adjudge désormais 45 % de la part du marché mondial des hélicoptères civils, parapublics et de défense.

Le carnet de commandes de la division "Aéronautique" s'établit à près de 10 milliards d'euros à fin 2003.

#### **La division "Espace"**

En difficulté depuis plusieurs années, du fait de la crise de surcapacité du marché des satellites civils de télécommunication, la division "Espace" enregistre une hausse de son chiffre d'affaires, lequel atteint 2,4 milliards d'euros en 2003, en partie en raison de l'intégration à 100 % du chiffre d'affaires d'Astrium, suite au rachat de la participation de 25 % détenue par BAe Systems. Bien qu'encore handicapée par le poids des coûts de restructuration, qui ont largement obéré son résultat opérationnel (négatif de 400 millions d'euros en 2003, après aussi un résultat négatif de 268 en 2002) la division "Espace" devrait toutefois retrouver un niveau d'équilibre pour ce résultat opérationnel à partir de 2004.

À l'inverse du secteur des télécommunications civiles, celui des télécommunications militaires marque une certaine vitalité, comme l'atteste l'attribution à cette division du gros contrat "Paradigm/Skynet 5" par le gouvernement britannique, pour la fourniture par EADS de services de communications sécurisées à partir de satellites de nouvelle génération. Ainsi renforcé, son carnet de commandes totalise 7,9 milliards d'euros à fin 2003, contre 3,9 milliards à fin 2002.

### La division "Défense et Systèmes de Sécurité"

Composée des activités "Électronique de défense", "Missiles" et "Systèmes de Sécurité", cette division comprend aussi en 2003 l'activité "Eurofighter".

Grâce aux livraisons de missiles de MBDA et d'avions de combat Eurofighter, le chiffre d'affaires de cette division évolue positivement de 4,8 milliards d'euros en 2002 à 5,2 milliards d'euros en 2003, faisant par ailleurs progresser son résultat opérationnel.

Fort d'un montant de 14,3 milliards d'euros, le carnet de commandes est en augmentation, du fait des contrats obtenus en 2003 pour l'activité "Missiles" (Aster Phase 3, Mica, Exocet...) ainsi que la vente d'Eurofighter à l'Australie.

### C AUTOMOBILE

Après l'arrêt de la production des véhicules "Espace" et "Avantime" en avril 2003, le groupe Lagardère a cédé l'ensemble de ses activités de bureaux d'études, d'essais et de prototypes à la société Pininfarina, pour ne plus conserver que les activités "Service après ventes" et pièces détachées.

Puis, consécutivement à la signature de deux accords avec Renault soldant l'activité de Matra Automobile en tant que fabricant de véhicules, a été mis en place un plan de sauvegarde de l'emploi, accompagné d'une convention avec l'État visant à revitaliser le bassin d'emploi de Romorantin, et pour laquelle Renault prend en charge la moitié du financement.

Enfin, Lagardère a établi avec la société Futura Finances une promesse de vente des actifs corporels de Romorantin, avec comme objectif la création de 150 emplois en 2004.

## 2 Les perspectives

Au terme de ce passage en revue de l'exercice 2003, il convient de s'interroger sur les perspectives du Groupe.

Comment le groupe Lagardère se présente-t-il en ce début d'année 2004 ? Quelles sont ses prévisions financières, à court terme et à moyen terme ? Quelles sont ses grandes orientations stratégiques et ses valeurs ?

### A LES PRÉVISIONS ET OBJECTIFS, À COURT ET MOYEN TERME

#### *Pour Lagardère Media*

Depuis 1998, Lagardère a réorganisé et rationalisé le portefeuille de ses activités médias ; à présent, et pour les cinq années à venir, il entend améliorer sensiblement son taux de marge d'exploitation, s'appuyant sur un plan de réduction des coûts mis en œuvre depuis plusieurs années :

- **Prévisions 2004**

En raison d'une reprise économique encore incertaine, Lagardère Media estime que son résultat d'exploitation devrait augmenter de 2 % à 6 %, ce taux étant susceptible d'être supérieur à 6 % si le retour à la croissance se confirme au second semestre 2004.

- **Prévisions à moyen terme**

Constatant la progression de la rentabilité de ses quatre branches depuis deux ans, le Groupe se fixe les nouveaux objectifs suivants de marge d'exploitation (ratio résultat d'exploitation/CA), à atteindre au cours des cinq prochaines années :

– Branche "Distribution Services" : marge d'exploitation de 3 % (contre 2,1 % en 2003) ;

- Branche "Lagardere Active" : marge d'exploitation de 10 % (contre 4,7 % en 2003) ;
- Branches "Livre" et "Presse magazine" : marge d'exploitation de 12 %, toutes les deux (contre respectivement 11,1 % et 9,7 % en 2003).

#### *Pour EADS*

EADS prévoit de réaliser en 2004 un chiffre d'affaires équivalent à celui de 2003, soit autour de 30 milliards d'euros, ainsi qu'un résultat opérationnel (EBIT) de 1,8 milliard d'euros, ce dernier montant prenant en compte l'adaptation aux nouvelles normes internationales régissant la comptabilisation de frais de recherche et de développement.

## **B LES GRANDES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ET LES VALEURS DU GROUPE**

### *1. Orientations stratégiques : l'identification et l'exploitation des moteurs de croissance*

#### **• Les activités en croissance**

Le rappel des données économiques de 2003 montre qu'avec près de 8 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 427 millions d'euros de résultat d'exploitation l'activité "médias" contribue à la majeure partie (64 %) des revenus et de la rentabilité du Groupe. Par ailleurs, Lagardère Media, qui figure parmi les plus grands groupes européens de communication, ambitionne, à terme, de faire partie des tous premiers groupes mondiaux en la matière. Dans ces conditions, pour les années à venir, l'essentiel des efforts d'investissement du Groupe se portera donc sur ses activités communication – médias, et en particulier sur la composante "audiovisuel" qui inclut la télévision, la radio, la production de programmes et les nouveaux médias numériques.

Ce renforcement prioritaire des activités médias permettra au Groupe de disposer des moyens à la mesure des nouveaux enjeux qui sont :

- l'arrivée en force de nouveaux acteurs dans le domaine de la télévision et de la presse, en France, notamment ;
- la rapide progression de certains supports de diffusion, comme l'ADSL, permettant un accès au haut débit pour l'Internet et la télévision ;
- l'ouverture de la publicité à la télévision pour les secteurs tels que la presse, l'édition, le cinéma, la grande distribution, qui conduira à une réallocation des investissements publicitaires.

Enfin, au plan particulier de la branche "Livre" de Lagardère Media, la reprise d'Editis, qui se déroulera au cours de l'année 2004, ouvrira de nouvelles perspectives à Hachette Livre qui, élargissant son périmètre d'activité, verra son chiffre d'affaires passer de 950 millions d'euros en 2003 à plus de 1,3 milliard d'euros à fin 2004, devenant de ce fait le numéro un de l'édition, tant en France qu'en Espagne.

Concernant EADS, l'objectif principal consiste à rééquilibrer les activités en accroissant la part des activités de défense, puis à mener à son terme l'ambitieux programme A380, ainsi qu'à faire de la division "Espace" du Groupe le creuset de cette activité en Europe, en fédérant les principaux acteurs autour des deux grands projets que sont Galiléo et Ariane (programme pour lequel EADS se verra confier la construction de 30 lanceurs lourds, pour 3 milliards d'euros).

L'évocation des perspectives d'EADS ne va pas sans revenir sur la récente attribution de l'énorme contrat FSTA consistant à fournir des appareils de ravitaillement en vol à la Royal Air Force ; en effet, par son ampleur (18,8 milliards d'euros) et sa durée (27 ans), ce contrat est sans précédent dans la mesure où il a été remporté face à une offre conjointe de British

Aerospace Systems et de Boeing, et constitue de ce fait une marque de confiance absolue du gouvernement britannique en EADS, symbole d'un efficace rassemblement européen.

• **Les pays et zones en croissance**

*Au plan géographique*, les pays ou zones ci-après sont privilégiés par le Groupe, car considérés comme facteurs de croissance :

- USA et Grande-Bretagne : en raison des grands contrats déjà signés ou à obtenir, EADS y multiplie ses implantations locales (création d'EADS North America, construction de l'usine Eurocopter à Columbus, accord de partenariat avec Northrop Grumman pour le programme "Global hawk"...);
- Asie (Japon et Chine en particulier) : Lagardère Media y développe avec succès les éditions locales de "Elle" et de "Marie Claire", tandis qu'EADS y sous-traite certaines activités d'Airbus et prend une participation de 5 % dans Avichina ;
- Russie et Europe Centrale : en Russie, les lancements de "Elle" et de "Maxim" s'y sont avérés satisfaisants, alors que de son côté EADS y crée EADS Russie, ainsi qu'un centre de design et de technologie Airbus.

## 2. Les valeurs du groupe

- Au plan financier, scrupuleux dans sa gestion quotidienne, mais ancré dans une culture industrielle dynamique, le groupe sait être réactif et réaliste, face aux opportunités, se montrant capable de mobiliser rapidement les moyens à la hauteur des enjeux ; la discipline et la santé financière ainsi acquises permettent à Lagardère SCA comme à EADS d'assurer à leurs actionnaires un dividende en sensible augmentation au titre de l'année 2003 ;
- Sur le plan de la structure du management, le Groupe réitère son attachement au statut de la commandite, qui a fait ses preuves, et réaménage sa Direction ainsi que la composition de son Conseil de Surveillance, à l'occasion de l'échéance légale des mandats de ses membres. Au cours de l'assemblée d'aujourd'hui, votre Groupe accueille ainsi l'arrivée d'éminentes personnalités du monde des affaires, bénéficiant de nouvelles compétences, riches de diversité.

Enfin, fidèle à l'esprit sportif du fondateur du groupe, Lagardère a cette année repris le flambeau en s'impliquant activement dans le Club des grandes entreprises supportant la candidature de la ville de Paris pour les Jeux Olympiques de 2012.

Ainsi, 40 ans après l'arrivée de Jean-Luc Lagardère à la tête de Matra, votre Groupe est de nouveau prêt à relever de grands défis, industriels et humains.

## III Affectation du résultat : dividende

Les comptes sociaux de l'exercice 2003 se soldent par un bénéfice de	91 572 246,66 euros
Compte tenu du report à nouveau bénéficiaire de	232 408 817,72 euros
et d'une dotation, à la réserve légale, destinée à porter son montant à 10 % du capital, de	2 435 089,50 euros
le bénéfice distribuable de l'exercice s'établit à	321 545 974,88 euros

Sur ce montant et en application des dispositions statutaires doit être préalablement prélevée la somme de 3 339 000 euros représentant le dividende des associés commandités, soit 1 % du résultat net part du Groupe.


En accord avec le Conseil de Surveillance, nous vous proposons de verser un dividende unitaire de 0,90 euro par action, en progression de près de 10 % par rapport à l'année précédente, 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 détenues par la Société elle-même à la date de détachement du dividende n'auront pas droit à celui-ci.

Nous vous proposons d'affecter le solde de ce résultat distribuable, après constatation de son montant par la Gérance, au poste de report à nouveau.

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

Il est rappelé que les dividendes mis en paiement au titre des trois derniers exercices précédents et les avoirs fiscaux y afférents ont été les suivants :

 (en €)	2002	2001	2000
<i>Dividende versé aux actionnaires</i>	0,82	0,82	0,78
<i>Avoir fiscal</i>	0,41	0,41	0,39
<i>Dividende global</i>	1,23	1,23	1,17
<i>Dividende total</i>	111 226 519,54	110 838 916,00	106 988 546,00
<i>Dividende versé aux commandités</i>	-	6 160 717,00	5 809 897,00
<b>Total</b>	<b>111 226 519,54</b>	<b>116 999 633,00</b>	<b>112 798 443,00</b>

## IV L'action et le capital

### A Capital social

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

#### ÉVOLUTION EN 2003

Suite à l'exercice en 2003 de 399 195 options de souscriptions d'actions, ayant entraîné la création de 399 195 actions nouvelles de 6,10 euros de nominal, le capital a été augmenté d'un montant nominal de 2 435 090 euros et ainsi porté de 849 229 824,40 euros, son montant au 31 décembre 2002, à 851 664 913,90 euros, son montant au 31 décembre 2003.

Les différentes augmentations de capital correspondantes intervenues tout au long de l'exercice 2003 se sont traduites par une augmentation des capitaux propres d'un montant global de 10 264 652,90 euros.

Dans son chapitre 3\_2, le document de référence apporte un certain nombre de précisions sur l'évolution du capital depuis le 31 décembre 1999.

### ÉVOLUTION FUTURE DU CAPITAL SOCIAL

Compte tenu des 4 804 608 options de souscription d'actions attribuées et non encore levées au 31 décembre 2003, le montant nominal du capital pourrait être porté d'ici le 17 décembre 2007 à 880 973 022,70 euros par voie de création de 4 804 608 actions nouvelles de 6,10 euros de nominal et être ainsi divisé en 144 425 807 actions au maximum.

### OPTIONS DE SOUSCRIPTION ET D'ACHAT D'ACTIONS

Vous trouverez dans le rapport spécial de la Gérance ainsi que dans le chapitre 6 du document de référence toutes les informations utiles sur les différents plans d'options de souscription et d'achat d'actions mis en place par votre Société.

Notons ici simplement que votre Gérance a attribué le 18 décembre 2003 1 437 250 options d'achat d'actions permettant chacune d'acquérir auprès de la société 1 action Lagardère SCA au prix de 52,02 euros et pouvant être exercées du 18 décembre 2005 au 18 décembre 2013, soit pendant une période de 8 ans, étant précisé que, en dehors des cas prévus par la loi, les actions levées ne pourront être revendues avant le 19 décembre 2007.

### RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Le paragraphe 3\_3 du document de référence vous donne le détail de la répartition du capital et des droits de vote ainsi que son évolution au cours des trois derniers exercices.

Notons ici simplement que la société Lagardère Capital & Management qui constitue le premier actionnaire stable de votre Société, détient 5,51 % du capital et 6,79 % des droits de vote.

Il convient de noter par ailleurs que les salariés du Groupe, suite principalement aux augmentations de capital qui leur ont été réservées en 1999, 2000 et 2001, détenaient ensemble à la fin de l'exercice 2003, au travers de Fonds Commun de Placement, ou directement au sein de comptes bloqués, 2,31 % du capital social. En y ajoutant les actions détenues à titre individuel et librement négociable, ce taux s'élève à 3,38 % du capital (4,61 % des droits de vote) marquant leur attachement à l'entreprise.

### *Programme de rachat d'actions*

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2003, la Société n'a acquis ni cédé, dans le cadre des autorisations qui lui ont été données par votre assemblée, aucune action nouvelle. Elle a procédé à l'échange, en février 2004, de 6 270 actions Lagardère contre 5 700 actions Hachette Filipacchi Médias conformément aux engagements pris vis-à-vis des salariés de cette société lors des offres publiques de 2000.

En conséquence, au 31 décembre 2003, la société détenait toujours 3 692 867 de ses propres actions, soit 2,65 % du capital ; compte tenu des 707 627 actions d'autocontrôle détenues indirectement, elle détenait, directement et indirectement, 4 400 494 actions, soit 3,15 % du capital social.

Il vous est demandé, au titre de la cinquième résolution soumise à votre approbation de renouveler l'autorisation donnée à votre Gérance, de pouvoir procéder, conformément à la loi, à l'achat d'actions de votre Société, selon les modalités suivantes :

- le nombre d'actions acquises ne pourra dépasser 10 % du capital social, ce qui, sur la base du capital au 27 février 2004 et compte tenu des actions détenues directement et indirectement à cette date, représenterait un nombre d'actions maximum de 9 580 677 actions, soit environ 6,86 % du capital social ;
- le prix d'acquisition global ne pourrait dépasser 700 millions d'euros, étant précisé, au titre de ce nouveau programme :
  - que le prix maximum d'achat ne pourra être supérieur à 70 euros par action,
  - que le prix minimum de vente ne pourra être inférieur à 30 euros par action.

- l'utilisation des actions acquises restera la même que pour les programmes précédents : attribution aux salariés notamment dans le cadre des attributions d'options d'achat d'actions, régularisation des cours, conservation par la société, transfert par tous moyens (par exemple en paiement d'une acquisition) ou annulation dans le cadre de l'autorisation de réduction de capital donnée par votre assemblée du 21 mai 2001.

À l'appui de la décision qu'il vous est demandé de prendre, une note spécifique visée par l'Autorité des Marchés Financiers et relative à ce programme de rachat d'actions a été mise à votre disposition, vous donnant toutes précisions utiles sur ce programme et sur ses conséquences.

### *Renouvellement des autorisations financières consenties par vos assemblées des 23 mai 2002, 21 mai 2001 et 23 mai 2000*

#### **1. Émission d'actions et de valeurs mobilières composées**

Lors de l'assemblée générale mixte du 23 mai 2002, il vous a été demandé de renouveler l'autorisation donnée à la Gérance d'émettre toutes sortes de valeurs mobilières, simples et composées, afin de pouvoir, si le besoin s'en faisait sentir, saisir rapidement les opportunités offertes par le marché.

Vous avez ainsi donné à la Gérance les autorisations suivantes :

- la possibilité d'émettre, avec droit préférentiel de souscription, en une ou plusieurs fois, dans le cadre d'une délégation globale, différentes valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société : actions, actions à bons de souscription d'actions, obligations convertibles en actions, obligations à bons de souscription d'actions, bons de souscription d'actions, etc. (huitième résolution de l'assemblée précitée). Cette résolution portait une limite globale en volume fixée à 1,5 milliard d'euros pour les titres d'emprunts et à 300 millions d'euros (primes non comprises) de nominal pour les titres de capital ;
- la possibilité d'émettre les mêmes valeurs mobilières, cette fois sans droit préférentiel de souscription, mais avec la possibilité toutefois de prévoir un délai de priorité pour les actionnaires ; en cas d'utilisation d'une telle autorisation, le prix de souscription de chacune des actions émises devant être, en application de la loi précitée, au moins égal, au total, à la moyenne des premiers cours constatés en Bourse pendant dix jours consécutifs choisis parmi les vingt précédents le début de l'émission (neuvième résolution) ;
- la possibilité d'utiliser les autorisations ci-dessus pour rémunérer des titres qui seraient apportés dans le cadre d'une offre publique d'échange lancée par votre Société sur les titres d'une autre société (dixième résolution) ;
- la possibilité d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, par voie d'incorporation de réserves, bénéfices ou primes et attribution gratuite d'actions ou élévation de leur nominal, dans la limite d'un montant nominal de 300 millions d'euros.

Vous avez enfin donné une limite globale au cumul des utilisations possibles des autorisations ci-dessus, fixée à 300 millions d'euros de nominal pour les augmentations de capital et à 1 500 millions d'euros de capitaux pour les titres d'emprunt, chiffres correspondant aux limites retenues individuellement pour chacune d'entre elles (douzième résolution).

La durée d'utilisation des autorisations ainsi données a été limitée à 26 mois en application de la loi et viendra donc à expiration peu de temps après votre assemblée.

Ces autorisations n'ont fait l'objet d'aucune utilisation.

Nous vous proposons aujourd'hui de les renouveler conformément aux résolutions présentées sachant que :

- le montant nominal maximum des augmentations de capital pouvant résulter de l'une ou l'autre ou de l'ensemble de ces autorisations (hormis les augmentations de capital effectuées par voie d'incorporation de réserves, bénéfice ou prime et attribution gratuite d'actions) resterait fixé à 300 millions d'euros (primes non comprises) ;
- le montant des capitaux, pour les titres d'emprunt correspondant, serait porté, pour être homogène, à 2,5 milliards d'euros.

## **2. Émission d'obligations et de valeurs mobilières ne donnant pas accès au capital social**

Vous avez par ailleurs, au titre de la septième résolution adoptée par l'assemblée générale mixte du 21 mai 2001, donné les pouvoirs nécessaires à votre Gérance pour émettre des obligations ou valeurs mobilières donnant ou pouvant donner accès, immédiatement et/ou à terme, par tous moyens, à des valeurs mobilières représentatives de créances sur la société émettrice, mais également à des valeurs mobilières représentatives d'une quotité de capital de société autres que la société émettrice, dans la limite de 2 milliards d'euros pour les emprunts en résultant.

Cette délégation a été partiellement utilisée par la Gérance le 27 juin 2002, à hauteur de 767,584 millions d'euros, le 10 juillet 2003, à hauteur de 100 millions d'euros et le 24 juillet 2003, à hauteur de 149,922 millions d'euros.

Il vous est demandé en conséquence, au titre de la vingt-troisième résolution, de renouveler cette autorisation pour une durée de cinq ans et avec une limite d'emprunt de 3 milliards d'euros.

## **3. Augmentation de capital réservée aux salariés adhérant au Plan d'Épargne Groupe**

Au titre de la neuvième résolution adoptée par votre assemblée générale mixte du 21 mai 2001, vous avez renouvelé l'autorisation donnée à la Gérance, dans le cadre du dispositif prévu par la loi sur l'actionnariat des salariés, d'émettre des actions dont la souscription serait réservée, conformément aux articles L. 443-1 et suivants du Code du Travail et L. 225-138 du Code de Commerce, aux salariés du Groupe ayant adhéré au Plan d'Épargne d'Entreprise Groupe, dans la limite de 5 % du nombre d'actions composant le capital social.

Sur la base de cette autorisation et suite à la décision de la Gérance du 12 novembre 2001, le capital a été augmenté le 21 décembre 2001 d'un montant nominal de 4 063 966,4 euros par voie d'émission au prix de 31,5 euros par action de 666 224 actions nouvelles de 6,10 euros de nominal, représentant 0,48 % du capital social. Ces actions nouvelles ont été souscrites par les salariés au travers des fonds communs de placement créés dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe et doivent, aux termes dudit plan, être conservés pendant au moins cinq ans.

Au 31 décembre 2003, les actions détenues par les salariés du Groupe au travers de Fonds Communs de Placement représentaient 2,31 % du capital social et 3,08 % des droits de vote.

Nous vous proposons aujourd'hui de reconduire à nouveau cette autorisation pour une durée de trente huit mois. C'est l'objet de la trentième résolution. Le nombre maximal d'actions susceptibles d'être souscrites dans le cadre de cette autorisation serait plafonné à 2 % du nombre d'actions composant le capital social actuel ; conformément aux dispositions légales précitées, ces actions seraient susceptibles d'être émises à un prix au moins égal à 80 % de la moyenne des premiers cours cotés aux vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision de la Gérance.



Conformément aux dispositions légales et réglementaires, votre Gérance ainsi que ses Commissaires aux Comptes établiront, dans les délais prévus par la loi et au moment où il serait fait usage d'une ou plusieurs des autorisations ci-dessus visées, un rapport complémentaire décrivant les conditions définitives de la ou des émissions mises en œuvre ; ces rapports complémentaires seront mis à votre disposition au siège social, dans le délai de 15 jours actuellement prévu par la loi et portés à votre connaissance à la plus prochaine assemblée générale qui suivra.

#### **4. Attribution d'options de souscription et/ou d'achat d'actions de la société**

Lors de l'assemblée générale mixte du 23 mai 2000, vous avez autorisé la Gérance de votre société à consentir des options de souscription et/ou d'achat d'actions de la Société au profit des salariés et dirigeants de celle-ci et des sociétés qui lui sont liées au sens de la loi ; cette autorisation ayant à ce jour été presque complètement utilisée (cf. tableau du chapitre 6\_3\_3 du document de référence annexé au présent rapport), nous vous proposons de bien vouloir la renouveler et d'autoriser la Gérance à consentir de telles options de souscription et/ou d'achat d'actions sur les bases suivantes :

- le prix de souscription et/ou d'achat des actions sous option sera égal à la moyenne des premiers cours cotés de l'action durant les vingt dernières séances de bourse précédant la date d'attribution des options correspondantes sans pouvoir être inférieur au prix de revient moyen des actions détenues en propre par la société ;
- le nombre total des options consenties en vertu de la présente autorisation ne pourra donner droit à souscrire et/ou acheter un nombre d'actions supérieur à 3 % du nombre des actions composant le capital social actuel ;
- le délai d'exercice des options ne pourra excéder dix ans à compter de la date d'attribution des options par la Gérance.

Conformément à la loi, cette autorisation emportera de plein droit au profit des bénéficiaires des options de souscription renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure de la levée des options.

C'est l'objet de la trente et unième résolution.

## **V Direction et contrôle de la Société**

Dans son chapitre 6 sur le gouvernement d'entreprise, le document de référence vous donne toutes les informations requises sur les organes de direction (Gérance) et de contrôle (Conseil de Surveillance), dont la liste des fonctions et mandats qu'ils exercent dans d'autres sociétés et le montant des rémunérations qui leur ont été versées par les sociétés du Groupe au cours de l'exercice 2003.

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

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

Pour se conformer aux dispositions de la loi de sécurité financière du 1<sup>er</sup> août 2003, vous trouverez dans ce même chapitre du document de référence toutes les informations en matière de contrôle interne.

Par ailleurs, afin de respecter les obligations instituées par l'article 116 de la loi du 15 mai 2001 sur les nouvelles régulations économiques, le paragraphe 4\_2 de ce même document de référence présente des informations sociales et environnementales détaillées.

L'ensemble des mandats des membres de votre Conseil de Surveillance venant à échéance à l'issue de la présente assemblée, il vous appartient de procéder à leur renouvellement dans les conditions et selon les modalités qui vous sont présentées par le Conseil dans son rapport.

## **VI Divers**

Il vous est enfin demandé de mettre à jour les statuts de votre société avec la loi de Sécurité Financière du 1<sup>er</sup> août 2003.

Il va maintenant être procédé à la présentation du rapport spécial de la Gérance sur les options de souscription et d'achat d'actions, puis à celle des rapports de votre Conseil de Surveillance et de son Président et, enfin, à la présentation des différents rapports de vos Commissaires aux Comptes.

Les éléments contenus dans ces différents rapports ainsi que ceux figurant dans les rapports de votre Gérance, dont le document de référence, nous paraissent suffisants pour que vous puissiez vous faire une opinion complète sur la situation et l'activité de votre Société et du groupe Lagardère durant l'exercice écoulé ainsi que sur les décisions qu'il vous est proposé d'adopter.

Les résolutions qui seront ensuite soumises à vos suffrages reflètent exactement les termes de ces différents rapports et nous paraissent conformes à l'intérêt de votre Société et favorables au développement des activités de votre Groupe.

Nous vous invitons en conséquence à y donner une suite favorable et vous remercions de la confiance que vous avez toujours su nous témoigner, notamment à l'occasion de chacune des étapes importantes de l'évolution de notre Groupe.

La Gérance



## Rapport spécial de la Gérance

### sur les options de souscription et d'achat d'actions

Mesdames, Messieurs, Chers Actionnaires,

Votre Assemblée doit être désormais informée chaque année par un rapport spécial des opérations réalisées au cours de l'exercice écoulé relativement aux options de souscription et d'achat d'actions attribuées par votre Société et par les filiales qu'elle contrôle majoritairement.

Vous trouverez en conséquence dans le présent rapport, outre les informations requises sur les attributions effectuées au cours de l'exercice 2003, un rappel plus détaillé de la politique mise en œuvre par votre Groupe en ce domaine et des principales caractéristiques des plans aujourd'hui en vigueur.

#### I Politique du groupe Lagardère

Sur la base des autorisations que vous lui avez accordée depuis votre Assemblée Générale Mixte du 29 juin 1993, à l'issue des opérations de restructuration du Groupe intervenues fin 1992, la Gérance de votre Société a mis en place à compter de 1994 plusieurs plans d'options de souscription d'actions, dans la ligne de ceux déjà mis en place par les sociétés Matra et Hachette ou par certaines de leurs filiales.

##### Finalités de cette politique d'attribution

La politique ainsi mise en place vise en premier lieu à associer personnellement l'encadrement mondial du groupe Lagardère au développement de celui-ci et à la valorisation qui doit en être la conséquence.

Elle permet également de distinguer les cadres qui contribuent particulièrement aux résultats du Groupe par leur action positive.

Elle sert enfin à fidéliser ceux que l'entreprise souhaite s'attacher durablement et, notamment, les jeunes cadres à fort potentiel de développement professionnel qui permettront au Groupe d'assurer la continuité de sa croissance dans le cadre de la stratégie fixée pour le long terme.

##### Critères et modalités de la politique d'attribution

L'attribution des options est différenciée en fonction du niveau de responsabilité et de contribution des bénéficiaires, selon l'appréciation de leurs performances et de leurs résultats, et, pour les plus jeunes, compte tenu également de leur potentiel de développement.

Les attributaires sont ainsi classés en plusieurs catégories :

- les dirigeants que constituent les membres du Comité de Gérance et les patrons de branches et d'activités du Groupe ;
- les cadres dirigeants eu égard à leur responsabilité, au sein du Groupe et de ses filiales ;
- les autres cadres attributaires qui sont le plus souvent des cadres supérieurs et des jeunes cadres à fort potentiel de développement professionnel managérial ou d'expertise.

Les options sont désormais attribuées par M. Arnaud Lagardère, sur délégation de l'assemblée générale, au terme d'un processus interne visant à sélectionner les bénéficiaires et à quantifier le nombre d'options qui leur seront attribuées, en fonction de leur niveau de responsabilité, de leurs performances et des résultats.

En ce qui concerne les filiales du Groupe contrôlées majoritairement, certaines d'entre elles ont dans les années antérieures mis en place des plans d'options qui sont appelés à disparaître progressivement. Il s'agit :


- de la société Matra Automobile. Les plans d'attribution mis en place par cette société l'ont été à l'occasion de périodes importantes de développement des différentes versions de l'Espace et de l'Avantime ;
- de la société Hachette Filipacchi Médias, qui était, avant que le groupe Lagardère en prenne le contrôle intégral en 2000, une société cotée à la Bourse de Paris ;
- de la société Hachette Livre qui a été créée en 1992 par voie de filialisation afin de favoriser la politique d'alliance et d'expansion qui a abouti à la croissance aujourd'hui constatée ;
- enfin de la société Virgin Stores dont le Groupe a pris le contrôle en juillet 2001.

Pour chacune de ces sociétés, les bénéficiaires des options attribuées ont en général été limités à l'équipe dirigeante et les quelques attributions qui ont été effectuées en 2001 ont eu uniquement pour objet de compléter les plans existant au profit de cadres ayant rejoint ces équipes, les cadres et dirigeants de ces sociétés étant désormais intégrés dans les plans d'attribution de Lagardère SCA afin de renforcer l'esprit de solidarité et de synergie qui existe déjà entre les différentes activités du Groupe.

## II Plans d'options de souscription et d'achat d'actions Lagardère SCA

### A Caractéristiques générales

Les principales caractéristiques des plans mis en place depuis 1994 et en vigueur à ce jour sont résumées dans le tableau ci-dessous issu du document de référence.

 Date d'AG Date du plan d'options et prix d'exercice	Quantités attribuées	Nombre de bénéficiaires	Quantités levées	Quantités restant à lever	Nombre d'options annulées	Nombre de bénéficiaires restant	Dates d'exercice
<b>OPTIONS DE SOUSCRIPTION</b>							
AG du 30.05.1997 26.11.1997 à 24,39 € (160,00 F)	1 824 750	611	841 967	982 783	0	350	26.11.1999 au 25.11.2004
AG du 30.05.1997 30.10.1998 à 27,44 € (180,00 F)	1 671 750	558	399 750	1 272 000	0	422	30.10.2000 au 29.10.2005
AG du 30.05.1997 10.12.1999 à 44 € (288,62 F)	1 300 800	696	5 475	1 295 325	0	693	10.12.2001 au 9.12.2006
AG du 23.05.2000 18.12.2000 à 63 € (413,25 F)	1 254 500	458	0	1 254 500	0	458	18.12.2002 au 17.12.2007
<b>Sous-totaux</b>	<b>6 051 800</b>		<b>1 247 192</b>	<b>4 804 608</b>			
<b>OPTIONS D'ACHAT</b>							
AG du 23.05.2000 19.12.2001 à 47 € (308,30 F)	1 258 000	421	0	1 258 000	0	421	19.12.2003 au 19.12.2008
AG du 23.05.2000 19.12.2002 à 52,02 € (341,23 F)	1 299 000	416	0	1 299 000	0	416	19.12.2004 au 19.12.2009
AG du 23.05.2000 18.12.2003 à 52,02 € (341,23 F)	1 437 250	445	0	1 437 250	0	445	18.12.2005 au 18.12.2013
<b>Sous-totaux</b>	<b>3 994 250</b>			<b>3 994 250</b>			
<b>TOTAUX GÉNÉRAUX</b>	<b>10 046 050</b>		<b>1 247 192</b>	<b>8 798 858</b>			

Ce tableau appelle les principaux commentaires suivants :

#### **NATURE DES OPTIONS ATTRIBUÉES**

Jusqu'à fin 2000, les différents plans mis en place portaient sur des options de souscription d'actions débouchant sur des augmentations du capital social.

Les plans mis en place fin 2001 et fin 2002 portent sur des options d'achat d'actions.

**NOMBRE DE BÉNÉFICIAIRES** : le nombre de bénéficiaires représente chaque année 400 à 500 personnes en moyenne. Suite au rapprochement des activités de Matra Hautes Technologies avec celles d'Aérospatiale puis à la constitution d'EADS, le périmètre d'attribution des actions Lagardère SCA a été diminué, EADS ayant mis en place ses propres plans d'options et d'actionnariat salarié.

**QUANTITÉS ATTRIBUÉES** : durant les six dernières années, la moyenne annuelle des 8 221 000 options attribuées s'élève à 1 370 000 actions.

**PRIX DE SOUSCRIPTION** : conformément aux décisions prises par les actionnaires en assemblée, le prix de souscription ou d'achat des actions attribuées est égal ou supérieur à 95 % de la moyenne des 20 derniers cours à la date d'attribution des options, ce prix étant depuis 1999 au moins égal à 100 % de cette moyenne. Le prix d'exercice des options d'achat attribuées en 2002 et 2003 a été fixé à 52,02 euros par actions, prix correspondant au prix de revient moyen des actions auto-détenues.

**PÉRIODE D'EXERCICE** : chacune de ces options donnent le droit, selon le plan considéré, de souscrire ou d'acheter une action Lagardère SCA pendant une période de cinq ans comprise entre le début de la troisième année suivant la date d'attribution des options et la fin de la septième année à compter de cette même date d'attribution. Depuis la décision prise par votre assemblée du 13 mai 2003, cette période a été portée de cinq à huit ans.

**CONDITIONS D'EXERCICE** : pour pouvoir lever les options, il faut faire partie du groupe Lagardère, exception étant faite pour les bénéficiaires qui ne feraient plus partie du Groupe pour des raisons telles qu'une cession de leur société, d'un fonds de commerce, d'un apport partiel d'actif, etc.

**INTERDICTION DE REVENTE IMMÉDIATE** : les bénéficiaires des options ont l'interdiction de revendre les actions acquises par suite de la levée de leurs options pendant la période dite d'indisponibilité fiscale, sauf dans les cas prévus par la loi (retraite, licenciement, invalidité...). Cette période qui était de cinq ans pour les anciens plans a été ramenée à quatre ans par la loi.

## **B Caractéristiques du plan d'attribution d'options d'achat d'actions Lagardère SCA du 18 décembre 2003**

M. Arnaud Lagardère, en sa qualité de gérant de la Société, a procédé le 18 décembre dernier à la mise en place d'un plan d'options d'achat d'actions Lagardère SCA dont les caractéristiques particulières, conformes aux caractéristiques générales ci-dessus exposées, sont les suivantes :

- **NOMBRE D'OPTIONS D'ACHAT ATTRIBUÉES** : 1 437 250 options donnant chacune le droit d'acquérir une action au profit de 445 cadres et dirigeants du Groupe hors EADS ;
- **PRIX D'ACQUISITION** : 52,02 euros, soit le prix de revient moyen des actions Lagardère SCA détenues par la société étant précisé que la moyenne des vingt derniers cours de l'action précédant la date d'attribution s'élevait à 42,90 euros ;
- **PÉRIODE D'EXERCICE** : du 18 décembre 2005 au 18 décembre 2013 ;
- **PÉRIODE D'INTERDICTION DE REVENTE** : jusqu'au 19 décembre 2007.

## C Données particulières concernant les mandataires sociaux en fonction en 2003 et les salariés du groupe Lagardère

### 1. Options de souscription ou d'achat d'actions des sociétés du groupe Lagardère attribuées en 2003 aux mandataires sociaux en fonction de Lagardère SCA et options levées par ces derniers en 2003

- **M. Jean-Luc Lagardère** : néant. M. Jean-Luc Lagardère ne détenait aucune option de souscription ou d'achat d'action d'aucune société du Groupe ;
- **M. Philippe Camus** : s'est vu attribuer en 2003 par Lagardère SCA 30 000 options d'achat d'actions Lagardère pouvant être exercées entre le 18 décembre 2005 et le 18 décembre 2013 au prix de 52,02 euros par action acquise ;  
Il s'est vu attribué en 2003 par EADS NV 135 000 options de souscription d'actions EADS pouvant être exercées au prix de 15,65 euros par action souscrite pour moitié à compter du 7 novembre 2005, pour moitié à compter du 9 octobre 2006 et, en tout état de cause, le 9 octobre 2013 au plus tard ;
- **M. Arnaud Lagardère** : ne s'est vu attribuer aucune option d'achat en 2003 par Lagardère SCA.  
Il n'a pas exercé d'options sur actions Lagardère en 2003.
- **Autres mandataires sociaux** : néant.

### 2. Options de souscription ou d'achat d'actions des sociétés du groupe Lagardère attribuées en 2003 aux autres mandataires et salariés du groupe Lagardère et options levées en 2003 par ces derniers

La société Lagardère SCA, société holding du groupe Lagardère, n'emploie aucun salarié.

- À titre d'information, hormis MM. Philippe Camus et Arnaud Lagardère, les dix plus grosses attributions d'options d'achat effectuées en 2003 par Lagardère SCA au profit des managers du Groupe (en ce compris les membres du Comité de Gérance) représentent globalement 357 000 options.
- Les dix plus grosses levées effectuées en 2003 par les managers du Groupe leur ont permis de souscrire globalement 123 500 actions au prix moyen de 25,73 euros par action.

## III Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions des filiales contrôlées majoritairement par Lagardère SCA

Comme indiqué dans la première partie du présent rapport, aucune filiale du Groupe, contrôlée majoritairement par Lagardère SCA n'a attribué en 2003 d'options de souscription ou d'achat d'actions au bénéfice des principaux dirigeants et salariés de leurs branches d'activité.

En ce qui concerne EADS, dont Lagardère SCA détient indirectement 15,04 % du capital, il convient de se rapporter, pour les options attribuées par cette dernière, à son propre document de référence.



**A Caractéristiques générales**

Ces différents plans sont résumés dans le tableau suivant, également issu du document de référence.

→ Date d'AG Date d'attribution	Prix d'exercice	Date d'exercice	Nombre d'options attribuées	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'options caduques	Nombre d'options restant à lever	Période de rachat ( <sup>1</sup> ) ( <sup>2</sup> )
<b>HACHETTE LIVRE</b>							
AG du 22.12.1995 22.12.1995	632,51 €	du 28.12.1998 au 27.12.2003	13 550 ( <sup>3</sup> )	75	3 950	0	du 28.12.1998 au 27.12.2005
AG du 22.12.1995 30.06.1996	698,37 €	du 28.12.1999 au 27.12.2004	900	3	400	500	du 28.12.1999 au 27.12.2005
AG du 22.12.1995 06.03.1998	897,92 €	du 01.01.2002 au 31.12.2004	1 700 ( <sup>4</sup> )	13	100	550	du 01.07.2003 au 31.12.2004
AG du 22.12.1995 29.04.1999	898,38 €	du 01.01.2003 au 31.12.2005	2 050	14	650	1 100	du 01.07.2004 au 31.12.2005
AG du 22.12.1995 20.04.2000	884,97 €	du 01.01.2004 au 31.12.2006	1 000	7	1 000	0	du 01.07.2005 au 31.12.2006
AG du 21.12.2000 13.03.2001	897,62 €	du 01.01.2005 au 31.12.2007	1 500	12	1 500	0	du 14.03.2006 au 31.12.2007
<b>MATRA AUTOMOBILE</b>							
AG du 04.04.1997 22.12.1999	231,72 €	du 22.06.2003 au 22.12.2004	30 000	16	19 500	10 500	du 23.12.2004 au 23.12.2009
<b>HACHETTE FILIPACCHI MÉDIAS</b>							
AG du 18.06.1997 18.06.1997	37,44 €	du 18.06.1997 au 17.06.2004	1 577 ( <sup>5</sup> )	11	-	1 577	du 19.06.2002 au 19.06.2007
AG du 18.06.1997 22.07.1999	46,20 €	du 22.07.1999 au 21.07.2006	1 525 ( <sup>6</sup> )	63	-	1 513	du 23.07.2004 au 23.07.2009
<b>VIRGIN STORES</b>							
AG du 25.09.1998 15.04.1999 ( <sup>7</sup> )	40,04 €	du 15.04.2002 au 15.04.2009	9 959	6	4 482	5 477	du 16.04.2004 au 15.04.2009
AG du 15.03.2000 15.03.2000	32,03 €	du 16.01.2003 au 15.01.2010	56 269	8	3 984	52 285	du 16.03.2005 au 15.03.2010
AG du 15.03.2000 17.01.2001	47,77 €	du 18.01.2004 au 17.01.2011	2 988	2	1 992	996	du 18.01.2006 au 17.01.2011
AG du 15.03.2000 19.04.2001	47,77 €	du 20.04.2004 au 19.04.2011	498	1	-	498	du 20.04.2006 au 17.01.2011
AG du 15.03.2000 05.06.2001	71,82 €	du 06.06.2004 au 05.06.2011	1 992	1	-	1 992	du 06.06.2006 au 05.06.2011

(<sup>1</sup>) Les attributaires bénéficient d'une clause de rachat dépendant de formules intégrant l'évolution des capitaux propres et/ou de l'évolution des résultats.

(<sup>2</sup>) Chaque option donne le droit de souscrire 300 actions.

(<sup>3</sup>) Chaque option donne le droit de souscrire 500 actions.

(<sup>4</sup>) Options d'achat.

(<sup>5</sup>) Pour Hachette Filipacchi Médias, il s'agit d'une période d'échange contre des actions Lagardère.

(<sup>6</sup>) En 2003, 2 415 options portant chacune sur 1 action ont été exercées.

(<sup>7</sup>) En 2003, 850 options portant chacune sur 1 action ont été exercées.

\* En ce qui concerne EADS, dont Lagardère SCA détient indirectement 15,04 %, il convient de se reporter, pour les options attribuées par cette dernière à son propre document de référence.

Ce tableau appelle les principaux commentaires suivants :

**NATURE DES OPTIONS ATTRIBUÉES** : exception faite du plan Virgin Stores du 15 avril 1999 portant sur des options d'achat, tous les plans portent sur des options de souscription.

**BÉNÉFICIAIRES** : il s'agit en général de l'équipe dirigeante de la société considérée et de ses principales filiales.

**PRIX D'EXERCICE** : ceux-ci sont calculés sur la base de formules prenant en compte, suivant la nature des activités, les capitaux et les résultats calculés selon des méthodes plus ou moins sophistiquées.

**PÉRIODE D'EXERCICE** : celles-ci varient entre deux et sept années, et commencent en général à courir à l'issue d'une période de deux à quatre ans après la date d'attribution des options.

**NOMBRE D'OPTIONS ATTRIBUÉES** : celles-ci varient notamment en fonction de la valeur de l'action et ne dépassent en général au total pas plus de 5 % du capital de la société considérée.

**LIQUIDITÉ** : les sociétés correspondantes étant toutes désormais non cotées et contrôlées à 100 % par Lagardère SCA, il a été mis en place dans chacune de ces sociétés un plan destiné à assurer la liquidité des actions souscrites ou acquises. Ce plan, mis en place par la société mère de la société considérée, comprend une promesse d'achat vis-à-vis du bénéficiaire et une promesse de vente du bénéficiaire à la société.

La promesse d'achat consentie au bénéficiaire ne peut être levée par celui-ci que s'il fait partie du Groupe au moment de son exercice moyennant quelques exceptions particulières (départ indépendant de la volonté de l'intéressé...). Elle ne peut en principe pas être exercée pendant la période dite d'indisponibilité fiscale, sauf dans les cas prévus par la loi. Le prix est en principe fixé selon la même méthode que celle qui a servi à fixer le prix d'exercice des options.

En contrepartie de cette promesse d'achat et afin que le Groupe puisse garder le contrôle du capital de ses filiales, les bénéficiaires s'engagent à céder les actions acquises en cas de départ de la société ou du groupe Lagardère.

Concernant spécifiquement la société Hachette Filipacchi Médias, qui était cotée à la Bourse de Paris avant que Lagardère SCA n'en prenne le contrôle intégral en 2000 lors des offres publiques d'échange et de retrait lancées sur les actions de cette société, Lagardère SCA a pris les engagements suivants :

- à l'occasion de l'offre publique d'échange lancée en 2000, Lagardère SCA a accepté d'échanger aux bénéficiaires des options de souscription d'actions attribuées antérieurement les actions Hachette Filipacchi Médias acquises par suite de la levée des options contre des actions Lagardère SCA ;
- cet engagement a été pris pour une période de cinq ans suivant la fin de la période d'indisponibilité fiscale ;
- l'échange sera effectué en fonction de la parité relevée lors de cette offre publique, à savoir onze actions Lagardère SCA pour 10 actions Hachette Filipacchi Médias.

En contrepartie, les bénéficiaires de cet engagement ont accepté de procéder à l'échange de leurs actions Hachette Filipacchi Médias contre des actions Lagardère SCA en cas de départ du Groupe afin de permettre à cette dernière d'assurer le contrôle intégral de sa filiale.

À ce jour, seules 10 700 actions Hachette Filipacchi Médias ont été échangées contre 11 770 actions Lagardère SCA (juillet 2002 et février 2004).

## **B Données relatives à l'exercice 2003**

### **1 ATTRIBUTION D'OPTIONS PAR LES FILIALES CONSIDÉRÉES**

Durant l'exercice 2003, aucune des quatre sociétés ci-dessus visées n'a procédé à l'attribution de nouvelles options.

### **2 LEVÉES D'OPTIONS AU COURS DE L'EXERCICE 2003**

Celles-ci ont concerné la société Hachette Livre dont vingt-trois cadres salariés de la Société ou de ses filiales ont levé une partie des options de souscription attribuées en 1995 et 1998 leur ayant permis de souscrire 2 415 actions Hachette Livre au prix de 632,51 euros par action et 550 actions à 897,92 euros par action.

La Gérance



2003

# **Rapport du Conseil de Surveillance**

**à l'Assemblée Générale des Actionnaires  
du 11 mai 2004**

Mesdames, Messieurs,

Votre Assemblée Générale du 13 mai 2003 suivait de deux mois le décès de Jean-Luc Lagardère.

En conclusion de notre rapport à cette Assemblée, après avoir rappelé tout ce que votre entreprise devait à celui qui venait de nous quitter, nous notions : « D'autres chapitres suivront, qui lui devront leur existence, qu'ils s'appellent VUP ou A380. Les forces rassemblées par Jean-Luc Lagardère sont là pour vous assurer de la continuité de l'action et des résultats. » Puis, après avoir recommandé aux actionnaires de conférer à Arnaud Lagardère la qualité et les responsabilités d'Associé Commandité de l'entreprise, nous ajoutions : « Ainsi se trouvera reconstituée l'armature responsable de la conduite de votre entreprise, telle que l'avait souhaitée et bâtie Jean-Luc Lagardère. » Ainsi mettions-nous l'accent sur l'élan donné par le fondateur, et la confiance mise dans le successeur.

Les résultats de votre entreprise, tels qu'ils viennent de vous être présentés par la Gérance, confirment la poursuite de cet élan et justifient cette confiance.

Rappelons simplement :

- que le chiffre d'affaires consolidé s'établit à près de 12,5 milliards d'euros (contre 13,2 milliards d'euros l'an dernier), ce montant prenant acte de la disparition de l'activité automobile qui, en 2002, y contribuait pour 782 millions d'euros ;
- que le résultat d'exploitation ressort à 671 millions d'euros, témoignant d'une progression de plus de 50 % sur l'an passé, à laquelle, il faut le souligner, chaque activité a contribué ;
- que le résultat net, part du Groupe, se chiffre à 334 millions d'euros, alors que l'exercice 2002 enregistrait une perte de 291 millions d'euros, du fait, en particulier, des charges exceptionnelles consécutives au désengagement du secteur automobile.

Rappelons également que, sur les deux grands chapitres que nous avons mentionnés – VUP et l'A380 – rien ne s'oppose maintenant à un heureux règlement du premier, avec la reprise par votre Groupe de 40 % du chiffre d'affaires consolidé d'Editis (anciennement VUP), Hachette Livre devenant ainsi le leader de l'édition en France et en Espagne, cependant que l'effort considérable de développement de l'A380 a pu se poursuivre en même temps qu'Airbus s'imposait comme le numéro 1 mondial dans le secteur de l'aviation civile, et que de nouveaux contrats – Airbus militaire A400M, fourniture d'équipements et d'appareils à l'Armée de l'Air britannique, succès à l'exportation de l'Eurofighter et d'Eurocopter – venaient diversifier et consolider l'assise d'EADS.

Comme les années précédentes, les réunions tenues par votre Conseil de Surveillance lui ont permis de suivre le déroulement des opérations et d'examiner les comptes qui en traduisent les résultats.

Nous vous confirmons à cet égard que tous les documents légaux, ainsi que toutes les informations complémentaires que nous avons jugé utiles dans le cadre des réunions tant du Conseil lui-même que de son Comité d'Audit, nous ont été communiqués, accompagnés des explications approfondies de la Gérance ou des responsables des disciplines concernées.

Le Comité d'Audit, outre l'examen approfondi des comptes semestriels puis annuels, s'est penché plus particulièrement, au long de l'année écoulée, sur la valorisation des éléments incorporels et sur les engagements hors-bilan du Groupe, sur sa politique de financement, sur la situation et le dénouement de l'activité automobile ainsi que sur la progression du dossier Editis. Le Comité d'Audit a par ailleurs été tenu informé des travaux du groupe de travail chargé, dans le cadre des prescriptions de la Loi de Sécurité Financière, d'élaborer la présentation des procédures de contrôle interne figurant dans le document de référence.

À l'issue de l'ensemble de nos travaux, nous sommes en mesure de conclure que les comptes de l'exercice 2003 ainsi que les commentaires qui vous sont présentés donnent une vue fidèle et sincère de la situation du Groupe, et que celle-ci nous paraît de nature à susciter une réelle satisfaction, tant dans son appréciation instantanée que dans son évolution.

La venue à échéance du mandat de gérant de la société Arjil Commanditée-ARCO nous a conduits, pour que ce mandat puisse être renouvelé comme nous l'ont proposé les associés-commandités, à nous prononcer, conformément aux statuts, sur la personne de ses mandataires sociaux. Ainsi avons-nous agréé comme représentants légaux de cette société, MM. :

- Arnaud Lagardère, en tant que Président-Directeur Général ;
- Philippe Camus, en tant que Vice-Président, Directeur Général Délégué ;
- Pierre Leroy, en tant qu'Administrateur, Directeur Général Délégué.

Tous trois représenteront donc dorénavant la société Arjil Commanditée-ARCO dans l'exercice de sa fonction de gérant, pour une durée équivalente à celle-ci.

Lors de la même séance, nous avons donné un avis favorable à un changement du mode de rémunération associé à la convention de management qui lie votre Groupe à la société Lagardère Capital & Management. Cette rémunération ne sera plus fonction du chiffre d'affaires du Groupe, mais sera liée directement au montant des charges encourues par Lagardère Capital & Management pour l'exercice de sa mission, charges sur l'évolution desquelles le Comité d'Audit rendra chaque année un avis. Ce dispositif nous semble maintenant, compte tenu de l'évolution des paramètres en cause, mieux adapté que tout autre.

Au titre des points importants inscrits à l'ordre du jour de notre prochaine assemblée, outre l'approbation des comptes et le quitus que nous vous proposons d'accorder à votre Gérance, figurent les sujets ci-après :

- l'affectation du résultat de l'exercice 2003, sachant que la fixation du dividende à 0,90 euro par action nous apparaît correspondre à une juste rémunération des actionnaires, tout en prenant bien en compte les besoins et les capacités financières du Groupe ;
- Le renouvellement d'un ensemble de délégations financières antérieurement données à votre Gérance, dont certaines arrivent à échéance, alors que d'autres doivent être formulées à nouveau, et concernant :
  - l'achat d'actions de la société Lagardère SCA, avec pour conséquence, la possibilité de réduire le capital, par annulation de tout ou partie des actions,
  - l'émission d'obligations,
  - l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec ou sans droit préférentiel de souscription,
  - la possibilité d'augmenter le capital pour procéder à la réalisation d'une offre publique d'échange,
  - la possibilité d'augmenter le capital par voie d'incorporation de réserves ou de primes,
  - l'attribution aux dirigeants et aux salariés d'options de souscription ou d'achat d'actions,
  - la possibilité d'augmenter le capital social au profit des salariés du Groupe.

Un certain nombre de ces autorisations vise à permettre, le moment venu, au regard des besoins éventuels du Groupe et des opportunités offertes par le marché, de déclencher rapidement des émissions de titres susceptibles d'accroître soit immédiatement, soit à terme, le niveau des fonds propres de Lagardère. Il vous est proposé, dans la partie extraordinaire de l'Assemblée, de les reconduire, en des termes homogènes avec les autorisations précédentes. Le dispositif nous semble à maintenir sachant que, comme le requièrent les statuts, votre Conseil aurait un avis préalable à donner sur toute mise en œuvre de ces autorisations susceptible de se traduire par une modification du capital social.

- l'augmentation des jetons de présence à verser au Conseil de Surveillance, afin de permettre une rémunération plus différenciée au profit des membres du Comité d'Audit, compte tenu de la contribution accrue qu'exige de leur part l'application de la Loi de Sécurité Financière.

Aucun des points énumérés ci-dessus ne fait l'objet de réserve de notre part et nous vous invitons en conséquence à y apporter vos suffrages.

Enfin, plusieurs résolutions soumises à votre approbation se rapportent spécifiquement à la composition du nouveau Conseil de Surveillance, du fait de l'arrivée à leur échéance de tous les mandats des membres actuels.

Il vous est proposé :

- la nomination de nouveaux membres en la personne de MM. Bernard Arnault, Hubert Burda, René Carron, Henri Proglio, François Roussely. La documentation préparée en vue de l'Assemblée Générale vous donne tous renseignements nécessaires sur chacun d'entre eux ;
- la reconduction de MM. Raymond H. Lévy, Manfred Bischoff, Georges Chodron de Courcel, Pehr G. Gyllenhammar, Pierre Lescure, Christian Marbach, Bernard Mirat, Didier Pineau-Valencienne et Felix G. Rohatyn ainsi que de la société Groupama SA aujourd'hui représentée par M. Helman le Pas de Secheval ;
- la nomination de M. Bernard Esambert comme censeur.

Le mandat des nouveaux membres et de M. Lévy, actuel Président du Conseil, courront pour six ans, ceux de MM. Gyllenhammar, Lescure, Pineau-Valencienne, Rohatyn et de la société Groupama SA courront pour quatre ans, enfin ceux de MM. Bischoff, Chodron de Courcel, Marbach, Mirat et Esambert pour deux ans.

Ainsi serait mise en œuvre une procédure de renouvellement par tranches, le partage relatif aux mandats reconduits ayant été établi en fonction de l'ancienneté, au sein du Conseil, des personnalités concernées, les participations les plus anciennes étant reconduites pour la plus courte durée. Nous noterons que la composition du nouveau Conseil portera à dix sur quinze le quota des membres dits « indépendants ».

À l'issue de vos votes, les membres du nouveau Conseil de Surveillance désigneront à leur tour, parmi eux, leur Président.

Tels sont, Mesdames et Messieurs, les commentaires dont, en vous remerciant de votre confiance, il nous a semblé nécessaire de faire état devant vous à l'occasion de cette assemblée.

**Le Conseil de Surveillance**

A large, stylized number '4' in a dark blue color, positioned on the left side of the page. It is partially cut off by the right edge of the page.

2003

# Rapports

des Commissaires aux Comptes



## Rapport général des Commissaires aux Comptes

### sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2003

Mesdames, Messieurs les Associés,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2003, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Lagardère SCA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications spécifiques et les informations prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par la Gérance. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

#### I Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

#### II Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L.225-235 du Code de Commerce, introduites par la Loi de Sécurité Financière du 1<sup>er</sup> août 2003 et applicables pour la première fois à cet exercice, nous vous informons que les appréciations auxquelles nous avons procédé, pour émettre l'opinion ci-dessus sur les comptes annuels pris dans leur ensemble, et qui ont porté notamment sur les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes, ainsi que leur présentation d'ensemble, n'appellent pas de commentaire particulier.

#### III Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes professionnelles applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion de la Gérance et dans les documents adressés aux associés sur la situation financière et les comptes annuels.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

### **Les Commissaires aux Comptes**

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 29 mars 2004

Barbier Frinault & Autres  
*Jean-François Ginies*

Alain Ghez

Mazars & Guérard  
*Jacques Kamienny*

## Rapport général des Commissaires aux Comptes

### sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2003

Mesdames, Messieurs les Associés,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons procédé au contrôle des comptes consolidés de la société Lagardère S.C.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2003, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par la Gérance. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

#### I Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après.

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

#### II Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de Commerce relatives à la justification de nos appréciations, introduites par la Loi de Sécurité Financière du 1<sup>er</sup> août 2003 et applicables pour la première fois à cet exercice, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- comme il est précisé dans la note E.15 de l'annexe aux comptes consolidés relative aux valeurs mobilières de placement, les titres T-Online, dont le cours de Bourse moyen du mois de décembre 2003 s'établit à 10,29 € ont été valorisés unitairement à 7,50 € au 31 décembre 2003 pour tenir compte :
  - d'une part, d'une correction de valeur appréciée par rapport aux comparables boursiers compte tenu de la forte volatilité constatée historiquement sur le titre ;
  - d'autre part, d'une décote liée à la faible liquidité de la participation de votre Groupe au sein de cette société.

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

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

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

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

### III Vérification spécifique

Par ailleurs, nous avons également procédé à la vérification des informations données dans le rapport de la Gérance sur la gestion du Groupe. Nous n'avons pas d'observations à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

#### Les Commissaires aux Comptes

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 29 mars 2004

Barbier Frinault & Autres  
*Jean-François Ginies*

Alain Ghez

Mazars & Guérard  
*Jacques Kamienny*

## Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées

Exercice clos le 31 décembre 2003

Mesdames et Messieurs les Associés de la Société Lagardère SCA,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il ne nous appartient pas de rechercher l'existence de conventions, mais de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles de celles dont nous avons été avisés, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé. Il vous appartient, selon les termes de l'article 92 du décret du 23 Mars 1967, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention conclue au cours de l'exercice et visée à l'article L.225.40 par renvoi de l'article L.226.10 alinéa 1 du nouveau Code de Commerce.

Par ailleurs, en application du décret du 23 Mars 1967, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, approuvées au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours du dernier exercice.

### A Convention d'assistance avec Lagardère Capital & Management

Une convention a été conclue en 1988 par Lagardère Capital & Management avec les sociétés Matra et Hachette mettant à leur disposition un ensemble de moyens et de compétences propres à la stratégie générale, au développement international, aux opérations de sociétés, à la gestion des capacités financières, du potentiel humain et de l'image de l'entreprise. Tous les responsables de haut niveau qui travaillent au sein de Lagardère Capital & Management font partie des instances dirigeantes du Groupe et de ses principales sociétés filiales.

Du fait des différentes réorganisations antérieures intervenues depuis 1988, cette convention lie désormais Lagardère Capital & Management à Lagardère Ressources.

La rémunération de Lagardère Capital & Management a été modifiée à effet du 1<sup>er</sup> juillet 1999 par un avenant dont le Conseil de Surveillance a approuvé le principe le 22 septembre 1999 et la version définitive le 22 mars 2000.

Pour l'exercice 2003, la rémunération de la société Lagardère Capital & Management représente un montant de 11 620 000 euros.

Le Conseil de Surveillance, lors de sa réunion du 12 mars 2004, a approuvé un avenant modifiant à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2004, les modalités de calcul de la rémunération de la société Lagardère Capital & Management.

À compter de cette date, la rémunération due par la société Lagardère Ressources à Lagardère Capital & Management sera égale, pour un exercice donné, à la somme des char-

ges encourues par la société Lagardère Capital & Management au cours du même exercice dans le cadre des prestations prévues à la convention, augmentée d'une marge de dix pour cent. Le montant en valeur absolue de cette marge ne pourra excéder un million d'euros.

## **B Convention de crédit concernant le Crédit Lyonnais**

Les conventions de trésorerie conclues antérieurement avec le Crédit Lyonnais ont été remplacées le 26 juin 2001 par une convention de crédit syndiqué avec un groupe de banques dont le Crédit Lyonnais, ce dernier tenant en outre le rôle d'Agent des banques.

Cette convention présente les caractéristiques suivantes :

Montant maximum d'utilisation :	1 350 millions d'euros
Monnaies :	euro, dollar américain, livre sterling, yen
Durée :	5 ans
Taux d'intérêt :	EURIBOR ou LIBOR assorti d'une marge de 0,30 % majoré de 0,05 % si le niveau des utilisations excède 50 % du montant de la convention.
Commission de non utilisation :	0,15 %.

Le crédit syndiqué a été utilisé à hauteur de 1 085 millions d'euros et les intérêts pris en charge au titre de l'exercice se sont élevés à 20 758 572 euros. La part du Crédit Lyonnais est égale aux 110/1350<sup>ème</sup> des montants ci-dessus.

### **Les Commissaires aux Comptes**

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 29 mars 2004

Barbier Frinault & Autres  
*Jean-François Ginies*

Alain Ghez

Mazars & Guérard  
*Jacques Kamienny*

## Rapport spécial des Commissaires aux Comptes

### sur les autorisations d'émission à donner à la Gérance

Assemblée Générale Mixte du 30 avril – 11 mai 2004

Mesdames et Messieurs les Associés de la Société Lagardère SCA,

En qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société, nous vous présentons le rapport prévu par les articles L.225.129 et L.225.148 du nouveau Code de Commerce sur les propositions d'émissions présentées au titre des vingt-quatrième, vingt-cinquième et vingt-sixième résolutions,

Les autorisations à donner à la Gérance font l'objet des vingt-quatrième, vingt-cinquième et vingt-sixième résolutions qui vous sont proposées. Elles sont données pour une période de vingt six mois prévue au troisième alinéa de l'article L.225.129.III du nouveau Code de Commerce, à compter de la présente Assemblée. Chacune des trois émissions est limitée à 300 millions d'euros pour le montant nominal des augmentations de capital, et à 2,5 milliards d'euros pour le montant nominal des titres d'emprunt. De plus, aux termes de la vingt-huitième résolution, le montant total des émissions susceptibles d'être émises en vertu des vingt-quatrième, vingt-cinquième et vingt-sixième résolutions est limité globalement, aux mêmes chiffres. Le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions s'ajoutera, le cas échéant au montant de 300 millions d'euros précité.

#### Vingt-quatrième résolution

Il vous est proposé de déléguer à la Gérance les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à l'émission d'actions de la Société ainsi que de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit donnant ou pouvant donner accès, immédiatement et/ou à terme, à des actions de la Société ;

Le droit préférentiel de souscription des actionnaires pourra être exercé en cas d'augmentation de capital.

Mais cette délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme à des actions de la Société susceptibles d'être émises, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneraient droit ;

Il vous est donc proposé de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions qui seraient émises par conversion d'obligations ou par exercice de bons ;

La somme revenant, ou devant revenir à la Société pour chacune des actions émises devra être au moins égale à la valeur nominale des actions.

#### Vingt-cinquième résolution

Il vous est proposé de déléguer à la Gérance, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder par voie d'appel public à l'épargne, à l'émission d'actions de la Société ainsi que de toutes

valeurs mobilières de quelque nature que ce soit donnant ou pouvant donner accès immédiatement et/ou à terme, à des actions de la Société, y compris si ces valeurs mobilières sont émises en application de l'article L.228-93 du nouveau Code de Commerce ;

Il vous est proposé de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux valeurs mobilières à émettre, étant entendu que la Gérance pourra conférer aux actionnaires une faculté de souscription par priorité sur tout ou partie de l'émission, pendant le délai et aux conditions qu'elle fixera. Cette priorité de souscription ne donnera pas lieu à la création de droits négociables, mais pourra, si la Gérance l'estime opportun, être exercée tant à titre irréductible que réductible ;

Par ailleurs, la délégation susvisée emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme à des actions de la Société, susceptibles d'être émises, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneraient droit ;

Il vous est donc proposé de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions émises par conversion d'obligations ou par exercice de bons ;

Le prix d'émission des 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 en bourse de l'action de la Société pendant dix jours de bourse consécutifs choisis parmi les vingt jours de bourse précédant le début de l'émission des valeurs mobilières précitées, après, le cas échéant, correction de cette moyenne pour tenir compte de la date de jouissance.

### **Vingt-sixième résolution**

Il vous est proposé d'autoriser la Gérance à augmenter le capital par l'émission d'actions nouvelles à l'effet de rémunérer des titres apportés à une offre publique d'échange ou à une offre mixte sur des titres d'une autre société inscrite à la cote officielle ou au second marché de la Bourse de Paris ou à la cote officielle d'un état partie à l'accord sur l'espace économique européen autre que la France ou de la bourse d'un état membre de l'OCDE.

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

Il vous est proposé de renoncer à votre droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières susvisées pourraient donner accès à terme par exercice d'un droit de quelque nature que ce soit.

Nous n'avons pas d'observations à formuler sur les modalités et les prix d'émission des valeurs mobilières décrites ci-dessus, ni sur les propositions de suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires.

Dans la mesure où le montant du prix d'émission n'est pas fixé, nous n'exprimons pas d'avis sur les conditions définitives dans lesquelles l'augmentation de capital sera réalisée et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de sous-



cription qui vous est faite dont le principe entre cependant dans la logique des opérations soumises à votre approbation.

Nous avons vérifié la sincérité des informations tirées des comptes annuels de la Société Lagardère SCA.

**Les Commissaires aux Comptes**

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 29 mars 2004

Barbier Frinault & Autres  
*Jean-François Ginies*

Alain Ghez

Mazars & Guérard  
*Jacques Kamienny*

## Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur l'autorisation à donner à la Gérance d'émettre des actions réservées aux salariés de la Société et de certaines de ses filiales

Assemblée Générale Mixte du 30 avril – 11 mai 2004

Mesdames et Messieurs les Associés de la Société Lagardère SCA,

En qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société, nous vous présentons le rapport prévu par l'article L.225.138 du Code de Commerce.

Il est proposé, aux termes de la trentième résolution soumise à l'Assemblée Générale, d'autoriser la Gérance, pour une durée de trente-huit mois, à augmenter le capital social en une ou plusieurs opérations, par émission d'actions destinées à être souscrites, dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise groupe, conformément aux articles L.443-1 et suivants du Code du Travail et à l'article L.225.138 du Code de Commerce, par les salariés de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés au sens de l'article L.225.180 dudit Code, ces salariés ayant au moins six mois d'ancienneté ; le nombre des actions nouvelles à émettre, qui seraient immédiatement assimilées aux autres actions existantes, ne devant pas dépasser 2 % du nombre d'actions composant le capital social.

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

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

La Gérance aura tous pouvoirs, dans les limites ci-dessus, pour fixer les diverses modalités des opérations, notamment :

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

Nous avons procédé au contrôle des informations fournies dans le rapport de la Gérance sur les motifs de la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur

le choix des éléments de calcul du prix d'émission et sur son montant, et également vérifié les informations chiffrées qui y sont présentées, en effectuant les diligences que nous avons estimé nécessaires selon les normes de la profession.

Les motifs invoqués à l'appui de la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite, et le choix des éléments de calcul du prix d'émission et son montant, n'appellent pas d'observation de notre part.

Le montant du prix d'émission n'étant pas fixé, nous n'exprimons pas d'avis sur les conditions définitives dans lesquelles l'augmentation de capital sera réalisée et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dont le principe entre cependant dans la logique de l'opération soumise à votre approbation.

Conformément à l'article 155-2 du décret du 23 mars 1967, nous établirons un rapport complémentaire lors de la réalisation de l'augmentation de capital par la Gérance.

#### Les Commissaires aux Comptes

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 29 mars 2004

Barbier Frinault & Autres  
*Jean-François Ginies*

Alain Ghez

Mazars & Guérard  
*Jacques Kamienny*

## Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur l'autorisation à donner à la Gérance d'attribuer des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société

Assemblée Générale Mixte du 30 avril – 11 mai 2004

Mesdames et Messieurs les Associés de la Société Lagardère SCA,

En qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société, nous vous présentons le rapport prévu par l'article L. 225.177 du Code de Commerce.

Il est proposé, aux termes de la trente et unième résolution d'autoriser la Gérance, pour une durée de trente huit mois, conformément aux dispositions des articles L. 225.177 et suivants du Code de Commerce, à consentir, en une ou plusieurs fois, au bénéfice des dirigeants sociaux et des salariés -ou de certains d'entre eux- de la Société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225.180 dudit Code, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la Société et/ou à l'achat d'actions existantes provenant de rachats effectués par la Société dans les conditions prévues par la loi ;

Le nombre total des options consenties en vertu de cette autorisation ne pourra donner droit à souscrire et/ou acheter un nombre d'actions supérieur à 3 % du nombre des actions composant le capital social actuel ;

Le délai d'exercice des options ne pourra excéder dix ans à compter de la date d'attribution des options par la Gérance.

Conformément à la loi, cette autorisation emportera de plein droit, au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure de la levée des options.

La Gérance aura les pouvoirs les plus étendus pour, dans les limites ci-dessus fixées et dans les limites légales en vigueur :

- fixer le prix de souscription et/ou d'achat des actions sous option suivant les modalités indiquées par la Gérance dans son rapport et en conformité des dispositions légales en vigueur ;
- déterminer les modalités des opérations, fixer les conditions dans lesquelles seront consenties les options, en désigner les bénéficiaires, fixer la période pendant laquelle elles pourront être levées, le nombre maximum d'options offertes à chacun d'eux, décider l'interdiction éventuelle de revente immédiate ;
- décider les conditions dans lesquelles le prix et/ou le nombre des actions à souscrire et/ou à acheter pourront être ajustées pour tenir compte des opérations financières effectuées par la Société ;
- et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera utile ou nécessaire et, notamment, accomplir tous actes et formalités de dépôt ou de publicité, constater la réalisation définitive des augmentations de capital correspondantes, modifier les statuts en conséquence.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces propositions.

**Les Commissaires aux Comptes**

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 29 mars 2004

Barbier Frinault & Autres  
*Jean-François Ginies*

Alain Ghez

Mazars & Guérard  
*Jacques Kamienny*



2003

# Résolutions

soumises à l'Assemblée

## Première résolution

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

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

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

## Deuxième résolution

### Approbation des comptes consolidés

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport de gestion de la Gérance ainsi que du rapport du Conseil de Surveillance et du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2003, approuve ces derniers tels qu'ils sont établis et lui ont été présentés.

## Troisième résolution

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

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

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


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

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

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

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

Il est rappelé, conformément à la loi, que les dividendes mis en paiement au titre des trois derniers exercices et les avoirs fiscaux y afférents se sont élevés aux sommes suivantes :

 (en €)	2002	2001	2000
<i>Dividende versé aux actionnaires</i>	0,82	0,82	0,78
<i>Avoir fiscal</i>	0,41	0,41	0,39
<i>Dividende global</i>	1,23	1,23	1,17
<i>Dividende total</i>	111 226 519,54	110 838 916,00	106 988 546,00
<i>Dividende versé aux commandités</i>	-	6 160 717,00	5 809 897,00
<b>Total</b>	<b>111 226 519,54</b>	<b>116 999 633,00</b>	<b>112 798 443,00</b>

## Quatrième résolution

### Approbation des conventions réglementées

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées à l'article L 226-10 du Code de Commerce, approuve ce rapport en toutes ses parties ainsi que les conventions qui y sont mentionnées.

## Cinquième résolution

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

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

Prix maximum d'achat par action : 70 €

Prix minimum de vente par action : 30 €



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

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

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

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

## Sixième résolution

### **Renouvellement du mandat de membre du Conseil de Surveillance de M. Raymond H. Lévy**

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, décide de renouveler le mandat de membre du Conseil de Surveillance de M. Raymond H. Lévy pour une durée de six ans qui prendra fin en 2010 à l'issue de l'Assemblée Générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

## Septième résolution

### **Renouvellement du mandat de membre du Conseil de Surveillance de M. Pehr G. Gyllenhammar**

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, décide de renouveler le mandat de membre du Conseil de Surveillance de M. Pehr G. Gyllenhammar pour une durée de quatre ans qui prendra fin en 2008 à l'issue de l'Assemblée Générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

## Huitième résolution

### **Renouvellement du mandat de membre du Conseil de Surveillance de M. Pierre Lescure**

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, décide de renouveler le mandat de membre du Conseil de Surveillance de M. Pierre Lescure pour une durée de quatre ans qui prendra fin en 2008 à l'issue de l'Assemblée Générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

## Neuvième résolution

### **Renouvellement du mandat de membre du Conseil de Surveillance de M. Didier Pineau-Valencienne**

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, décide de renouveler le mandat de membre du Conseil de Surveillance de M. Didier Pineau-Valencienne pour une durée de quatre ans qui prendra fin en 2008 à l'issue de l'Assemblée Générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

## Dixième résolution

### **Renouvellement du mandat de membre du Conseil de Surveillance de M. Felix G. Rohatyn**

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, décide de renouveler le mandat de membre du Conseil de Surveillance de M. Felix G. Rohatyn pour une durée de quatre ans qui prendra fin en 2008 à l'issue de l'Assemblée Générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

## Onzième résolution

### **Renouvellement du mandat de membre du Conseil de Surveillance de la société Groupama SA**

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, décide de renouveler le mandat de membre du Conseil de Surveillance de la société Groupama SA pour une durée de quatre ans qui prendra fin en 2008 à l'issue de l'Assemblée Générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

## Douzième résolution

### Renouvellement du mandat de membre du Conseil de Surveillance de M. Manfred Bischoff

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, décide de renouveler le mandat de membre du Conseil de Surveillance de M. Manfred Bischoff pour une durée de deux ans qui prendra fin en 2006 à l'issue de l'Assemblée Générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

## Treizième résolution

### Renouvellement du mandat de membre du Conseil de Surveillance de M. Georges Chodron de Courcel

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, décide de renouveler le mandat de membre du Conseil de Surveillance de M. Georges Chodron de Courcel pour une durée de deux ans qui prendra fin en 2006 à l'issue de l'Assemblée Générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

## Quatorzième résolution

### Renouvellement du mandat de membre du Conseil de Surveillance de M. Christian Marbach

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, décide de renouveler le mandat de membre du Conseil de Surveillance de M. Christian Marbach pour une durée de deux ans qui prendra fin en 2006 à l'issue de l'Assemblée Générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

## Quinzième résolution

### Renouvellement du mandat de membre du Conseil de Surveillance de M. Bernard Mirat

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, décide de renouveler le mandat de membre du Conseil de Surveillance de M. Bernard Mirat pour une durée de deux ans qui prendra fin en 2006 à l'issue de l'Assemblée Générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

## Seizième résolution

### **Nomination de M. Bernard Arnault en qualité de membre du Conseil de Surveillance**

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, prenant acte du décès de M. Jacques Nivard et du non renouvellement du mandat de la société Lagardère Capital & Management, décide de nommer en qualité de membre du Conseil de Surveillance M. Bernard Arnault pour une durée de six ans qui prendra fin en 2010 à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

## Dix-septième résolution

### **Nomination du Dr Hubert Burda en qualité de membre du Conseil de Surveillance**

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, décide de nommer en qualité de membre du Conseil de Surveillance le Dr Hubert Burda pour une durée de six ans qui prendra fin en 2010 à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

## Dix-huitième résolution

### **Nomination de M. René Carron en qualité de membre du Conseil de Surveillance**

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, décide de nommer en qualité de membre du Conseil de Surveillance M. René Carron pour une durée de six ans qui prendra fin en 2010 à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

## Dix-neuvième résolution

### **Nomination de M. Henri Proglia en qualité de membre du Conseil de Surveillance**

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, décide de nommer en qualité de membre du Conseil de Surveillance M. Henri Proglia pour une durée de six ans qui prendra fin en 2010 à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

## Vingtième résolution

### Nomination de M. François Roussely en qualité de membre du Conseil de Surveillance

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, décide de nommer en qualité de membre du Conseil de Surveillance M. François Roussely pour une durée de six ans qui prendra fin en 2010 à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

## Vingt et unième résolution

### Nomination de M. Bernard Esambert en qualité de censeur

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, prenant acte du non renouvellement du mandat de censeur de M. Yves Sabouret, décide de nommer en qualité de censeur M. Bernard Esambert pour une durée de deux ans qui prendra fin en 2006 à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice précédent.

## Vingt-deuxième résolution

### Fixation du montant des jetons de présence du Conseil de Surveillance

L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil de Surveillance, décide de fixer à un montant de 600 000 € le montant total maximum à verser au Conseil de Surveillance à titre de jetons de présence, jusqu'à ce qu'il en soit décidé autrement.

## Vingt-troisième résolution

### Autorisation à donner à la Gérance d'émettre en une ou plusieurs fois, pour une durée de cinq ans, des obligations et/ou des valeurs mobilières donnant ou pouvant donner accès, immédiatement ou à terme, à des valeurs mobilières représentatives de créances sur la société émettrice et/ou d'une quotité de capital de sociétés autres que la société émettrice, dans la limite de 3 milliards d'euros pour les emprunts en résultant

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

- délègue à la Gérance les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'elle appréciera, en France, à l'étranger ou sur

les marchés internationaux, à l'émission d'obligations et de toutes autres valeurs mobilières, donnant droit et/ou pouvant donner droit, par voie de conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, à l'attribution de valeurs mobilières représentatives de créances sur la société émettrice et/ou d'une quotité du capital de sociétés autres que la société émettrice ;

- décide que le montant nominal des titres d'emprunt susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 3 milliards d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unités de compte fixées par référence à plusieurs monnaies ;
- décide que la Gérance aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation et, notamment, pour :
  - arrêter les prix et conditions des émissions, fixer les montants à émettre, fixer les dates et modalités des émissions, la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à émettre et des titres auxquels celles-ci donneront ou pourront donner droit, et, notamment, leur nature, leur date de jouissance, même rétroactive, les conditions de leur exercice, leur mode de libération, les conditions et modalités de leur remboursement ou de leur amortissement anticipé ;
  - le cas échéant, prévoir les conditions de leur rachat en bourse, la possibilité de suspension de l'exercice des droits d'attribution pouvant leur être attachés pendant un délai qui ne pourra excéder trois mois ;
  - fixer, en tant que de besoin, les modalités suivant lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires de ces valeurs mobilières ;
  - accomplir toutes les formalités nécessaires, en tant que de besoin, à l'admission de ces valeurs à la cotation ;
  - et, d'une manière générale, passer toute convention, prendre tous engagements et faire tout ce qui sera utile ou nécessaire pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées ;
- décide, en cas d'émission de titres d'emprunts, que la Gérance aura tous pouvoirs pour décider, notamment, de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, leur prix de remboursement, fixe et/ou variable, avec et/ou sans prime, leur mode de remboursement, en espèces et/ou en nature, leurs modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché, et les conditions auxquelles ces titres donneront droit, ou pourront donner droit, à l'attribution de valeurs mobilières représentatives de créances sur la société émettrice et/ou d'une quotité du capital de sociétés autres que la société émettrice.

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

## Vingt-quatrième résolution

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

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

- délègue à la Gérance les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'elle appréciera, tant en France qu'à l'étranger, à l'émission d'actions de la Société ainsi que de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit donnant ou pouvant donner accès, immédiatement et/ou à terme, à des actions de la Société ;
- décide que le montant nominal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la délégation susvisée, ne pourra être supérieur à 300 millions d'euros, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions ; le plafond de 300 millions d'euros ci-dessus visé s'appliquera également en cas d'émission de certificats d'investissements ou d'actions de priorité ;
- décide, en outre, que le montant nominal des titres d'emprunt susceptibles d'être émis en vertu de la délégation susvisée ne pourra être supérieur à 2,5 milliards d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unités de compte fixées par référence à plusieurs monnaies ;
- décide que les actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible. En outre, la Gérance aura la faculté de conférer aux actionnaires le droit de souscrire à titre réductible un nombre de valeurs mobilières supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande.  
Si les souscriptions à titre irréductible, et le cas échéant, à titre réductible, n'absorbent pas la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, la Gérance pourra user, dans l'ordre qu'elle estimera opportun de l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
  - limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne, au moins, les trois quarts de l'émission décidée ;
  - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;
  - offrir au public tout ou partie des titres non souscrits ;
- décide que l'émission de bons de souscription d'actions de la Société en application de l'article L. 228-95 du Code de Commerce pourra avoir lieu soit par offre de souscription dans les conditions prévues ci-dessus, soit par attribution gratuite aux propriétaires d'actions anciennes ;
- constate que, le cas échéant, la délégation susvisée emporte de plein droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme à des actions de la Société susceptibles d'être émises, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneraient droit ; décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions qui seraient émises par conversion d'obligations ou par exercice de bons ;
- décide que la somme revenant, ou devant revenir, à la Société pour chacune des actions émises dans le cadre de la délégation susvisée, sera au moins égale à la valeur nominale des actions ;

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

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

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

## Vingt-cinquième résolution

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

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

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



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

- décide, en outre, que le montant nominal des titres d'emprunt susceptibles d'être émis en vertu de la délégation susvisée ne pourra être supérieur à 2,5 milliards d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unités de compte fixées par référence à plusieurs monnaies ;
- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux valeurs mobilières à émettre, étant entendu que la Gérance pourra conférer aux actionnaires une faculté de souscription par priorité sur tout ou partie de l'émission, pendant le délai et aux conditions qu'elle fixera. Cette priorité de souscription ne donnera pas lieu à la création de droits négociables, mais pourra, si la Gérance l'estime opportun, être exercée tant à titre irréductible que réductible ;
- décide que si les souscriptions des actionnaires et du public n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, la Gérance pourra utiliser, dans l'ordre qu'elle estimera opportun, l'une ou l'autre des facultés ci-après :
  - limiter, le cas échéant, l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois quarts au moins de l'émission décidée ;
  - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;
- constate que, le cas échéant, la délégation susvisée emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme à des actions de la Société, susceptibles d'être émises, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneraient droit ; décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions émises par conversion d'obligations ou par exercice de bons ;
- décide que le prix d'émission des valeurs mobilières ci-dessus visées sera calculé de telle sorte que la somme perçue immédiatement lors de leur émission majorée, le cas échéant, des sommes à provenir de l'exercice de la totalité des droits attachés aux valeurs ainsi émises, fasse ressortir un prix d'émission moyen pour chaque action émise et/ou à émettre dans le cadre de l'émission considérée au moins égal à la moyenne des premiers cours constatés en bourse de l'action de la Société pendant dix jours de bourse consécutifs choisis parmi les vingt jours de bourse précédant le début de l'émission des valeurs mobilières précitées, après, le cas échéant, correction de cette moyenne pour tenir compte de la date de jouissance ;
- décide que la Gérance aura tous pouvoirs, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet, notamment, de déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, d'arrêter les prix et conditions des émissions, de fixer les montants à émettre, de fixer la date de jouissance, même rétroactive, des titres à émettre, de déterminer le mode de libération des actions ou autres titres émis et, le cas échéant, de prévoir les conditions de leur rachat en bourse, la possibilité de suspension de l'exercice des droits d'attribution d'actions attachés aux valeurs mobilières à émettre pendant un délai qui ne pourra excéder trois mois, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant à terme accès au capital social et ce en conformité avec les dispositions légales et réglementaires. En outre, la Gérance pourra procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission et notamment celle des frais entraînés par la réalisation des émissions, et prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts ;

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

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

## Vingt-sixième résolution

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

L'Assemblée Générale, statuant à titre extraordinaire, connaissance prise des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et conformément aux dispositions de l'article L. 225-148 du Code de Commerce, autorise la Gérance à augmenter le capital de la Société d'un montant nominal maximum de 300 millions d'euros par l'émission successive ou simultanée, en une ou plusieurs fois, d'actions nouvelles de la Société à l'effet de rémunérer des titres apportés à une offre publique d'échange ou à une offre mixte sur des titres d'une autre société inscrite à la cote officielle ou au second marché de la Bourse de Paris ou à la cote officielle d'un état partie à l'accord sur l'espace économique européen autre que la France ou de la bourse d'un état membre de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques.

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

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

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

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

- de fixer la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèce à verser ;
- de constater le nombre de titres apportés à l'échange ;

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

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

## Vingt-septième résolution

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

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

L'Assemblée Générale décide que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondantes seront vendues ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits au plus tard trente jours après la date d'inscription à leur compte du nombre entier d'actions attribuées.

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

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

## Vingt-huitième résolution

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

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

- de fixer à 2,5 milliards d'euros, ou à la contre-valeur de ce montant, en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unités de compte fixées par référence à plusieurs monnaies, le montant nominal maximum des titres d'emprunt susceptibles d'être émis en vertu des autorisations conférées par les résolutions susvisées ;
- et
- de fixer à 300 millions d'euros le montant nominal maximum des augmentations de capital social, immédiates et/ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des autorisations conférées par les résolutions susvisées, étant précisé qu'à ce montant nominal s'ajoutera, éventuellement, le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des titulaires des valeurs mobilières donnant droit à des actions conformément à la loi.

## Vingt-neuvième résolution

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

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

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

## Trentième résolution

### **Autorisation à donner à la Gérance d'émettre en une ou plusieurs fois, pour une durée de 38 mois, des actions réservées aux salariés de la Société et de certaines de ses filiales, dans la limite de 2 % du nombre d'actions composant le capital social**

L'Assemblée Générale, statuant à titre extraordinaire, après avoir pris connaissance des rapports de la Gérance et du Conseil de Surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, délègue à la Gérance les pouvoirs nécessaires à l'effet d'augmenter le capital social sur ses seules délibérations, en une ou plusieurs opérations, par émission d'actions destinées à être souscrites, dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise groupe, conformément aux articles L. 443-1 et suivants du Code du Travail et à l'article L. 225-138 du Code de Commerce, par les salariés de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-180 dudit code, ces salariés ayant au moins six mois d'ancienneté ; le nombre des actions nouvelles à émettre, qui seront immédiatement assimilées aux autres actions existantes, ne devant pas dépasser 2 % du nombre d'actions composant le capital social.

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

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

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

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

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

## Trente et unième résolution

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

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

- autorise la Gérance, conformément aux dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de Commerce, à consentir, en une ou plusieurs fois, au bénéfice des dirigeants sociaux et des salariés –ou de certains d'entre eux– de la Société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 dudit code, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la Société et/ou à l'achat d'actions existantes provenant de rachats effectués par la Société dans les conditions prévues par la loi ;
- décide que le nombre total des options consenties en vertu de la présente autorisation ne pourra donner droit à souscrire et/ou acheter un nombre d'actions supérieur à 3 % du nombre des actions composant le capital social actuel ;
- décide que le délai d'exercice des options ne pourra excéder dix ans à compter de la date d'attribution des options par la Gérance ;
- décide, conformément à la loi, que la présente autorisation emportera de plein droit, au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure de la levée des options ;
- donne à la Gérance les pouvoirs les plus étendus pour, dans les limites ci-dessus fixées et dans les limites légales en vigueur :
  - fixer le prix de souscription et/ou d'achat des actions sous option suivant les modalités indiquées par la Gérance dans son rapport et en conformité des dispositions légales en vigueur ;
  - déterminer les modalités des opérations, fixer les conditions dans lesquelles seront consenties les options, en désigner les bénéficiaires, fixer la période pendant laquelle elles pourront être levées, le nombre maximum d'options offertes à chacun d'eux, décider l'interdiction éventuelle de revente immédiate ;
  - décider les conditions dans lesquelles le prix et/ou le nombre des actions à souscrire et/ou à acheter pourront être ajustées pour tenir compte des opérations financières effectués par la Société ;
  - et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera utile ou nécessaire et, notamment, accomplir tous actes et formalités de dépôt ou de publicité, constater la réalisation définitive des augmentations de capital correspondantes, modifier les statuts en conséquence.

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

## Trente-deuxième résolution

### Mise en harmonie des statuts

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

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

*Toute convention intervenant entre la Société et l'un de ses gérants ou l'un des membres du Conseil de Surveillance, ou l'un de ses actionnaires disposant d'une fraction de droits de vote supérieure à 10 % ou, s'il s'agit d'une société actionnaire, la société la contrôlant au sens de l'article L. 233-3 du Code de Commerce, soit directement, soit par personne interposée, doit être soumise aux formalités d'autorisation et de contrôle prescrites par les articles L. 225-38 à L. 225-43 du Code de Commerce, conformément aux dispositions de l'article L. 226-10 de ce code.*

(le reste sans changement)

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

## Trente-troisième résolution

### Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités

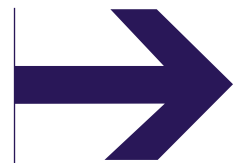
L'Assemblée Générale, statuant à titre ordinaire, confère au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait certifiés conformes du procès-verbal de ses délibérations, les pouvoirs nécessaires pour l'accomplissement de toutes formalités légales ou réglementaires partout où besoin sera.

La Gérance



2003

# **Personnalités dont la candidature**



**est proposée pour constituer  
le nouveau Conseil de Surveillance  
(renouvellement du mandat  
ou première nomination)**



## Membres du Conseil de Surveillance dont le renouvellement du mandat est soumis à l'approbation de l'Assemblée

### **Raymond H. Lévy**

40, rue de Garches – 92420 Vaucresson  
Né le 28 juin 1927

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 15 230

#### *Principales fonctions exercées au cours des cinq dernières années*

Président du Conseil de Surveillance de la société Lagardère SCA  
4, rue de Presbourg – 75116 Paris

#### *Fonctions actuelles*

Président du Conseil de Surveillance de la société Lagardère SCA  
4, rue de Presbourg – 75116 Paris

Président du Comité d'Audit de la société Lagardère SCA  
4, rue de Presbourg – 75116 Paris

#### *Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés*

Président du Conseil de Surveillance de la société Sogead  
121, avenue de Malakoff – 75116 Paris

Administrateur de la société Sogead Gérance  
121, avenue de Malakoff – 75116 Paris

Administrateur de la société Renault Finance  
Avenue de Rhodanie 48 – 1007 Lausanne – Suisse

M. Raymond H. Lévy est également Président d'Honneur de la société Renault SA

### **Manfred Bischoff**

81663 München – Allemagne  
Né le 22 avril 1942

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

#### *Principales fonctions exercées au cours des cinq dernières années*

Chairman of the Board of Directors of EADS N.V.  
Beechavenue 130-132,  
1119 PR Schiphol – Rijk – Pays-Bas

Member of the Board of EADS Participations B.V.  
Teleportboulevard 140,  
1043 EJ Amsterdam – Pays-Bas

### *Fonctions actuelles*

Chairman of the Board of Directors of EADS N.V.  
Beechavenue 130-132,  
1119 PR Schiphol – Rijk – Pays-Bas

Member of the Board of EADS Participations B.V.  
Teleportboulevard 140,  
1043 EJ Amsterdam – Pays-Bas

### *Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés*

Chairman of the Supervisory Board of DaimlerChrysler Aerospace AG  
Ottobrunn – Allemagne

Chairman of the Supervisory Board of DaimlerChrysler Luft – und Raumfahrt Holding AG  
Münich – Allemagne

Member of the Supervisory Board of Fraport AG  
Francfort – Allemagne

Member of the Supervisory Board of J.M. Voith AG  
Heidenheim – Allemagne

Member of the Supervisory Board of Gerling-Konzern Versicherungs-Beteiligungs AG  
Cologne – Allemagne

Member of the Supervisory Board of Bayerische Hypo – und Vereinsbank AG  
Münich – Allemagne

Member of the Supervisory Board of Royal KPN N.V.  
Haaglancher – Pays-Bas

### **Georges Chodron de Courcel**

23, avenue Mac Mahon – 75017 Paris  
Né le 20 mai 1950

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

### *Principales fonctions exercées au cours des cinq dernières années*

Directeur Général Délégué de BNP Paribas  
16, boulevard des Italiens – 75450 Paris Cedex 09

### *Fonctions actuelles*

Directeur Général Délégué de BNP Paribas  
16, boulevard des Italiens – 75450 Paris Cedex 09

### *Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés*

Administrateur de la société Bouygues  
90, avenue des Champs-Élysées – 75008 Paris

Censeur de la société Scor SA  
1, avenue du Général de Gaulle – 92074 Paris la Défense Cedex

Administrateur de la société Nexans  
16, rue Monceau – 75008 Paris

Administrateur de la société Alstom  
25, avenue Kléber – 75116 Paris

#### **Groupama SA** <sup>(1)</sup>

Société Anonyme au capital de 1 239 777 322 €  
8/10, rue d'Astorg – 75008 Paris

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

Représentée par **Helman le Pas de Sécheval**  
*Né le 21 janvier 1966*

#### *Principales fonctions exercées par Helman le Pas de Sécheval au cours des cinq dernières années*

- *de 1999 à 2001*

Chef du Service des Opérations et de l'Information financières  
à la Commission des Opérations de Bourse  
17, place de la Bourse – 75082 Paris cedex 02

- *depuis 2001*

Directeur Financier de Groupama  
8/10, rue d'Astorg – 75008 Paris

#### *Fonctions actuelles*

Directeur Financier de Groupama  
8/10, rue d'Astorg – 75008 Paris

Président du Conseil de Surveillance de la société Groupama Immobilier  
22/28, rue Joubert – 75009 Paris

Président du Conseil de Surveillance de la société Groupama Asset Management  
25, rue de Courcelles – 75008 Paris

Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés

Membre du Comité d'Audit de la société Lagardère SCA  
4, rue de Presbourg – 75116 Paris

Président du Conseil de Surveillance de la société Finama Private Equity  
143, boulevard Haussmann – 75008 Paris

Vice-Président du Conseil de Surveillance de la Banque Finama  
157, boulevard Haussmann – 75008 Paris

(1) La liste des fonctions de gestion, de direction, d'administration ou de surveillance exercées par Groupama SA dans d'autres sociétés peut être consultée au 121, avenue de Malakoff – 75116 Paris.

Président du Conseil d'Administration de la Compagnie Foncière Parisienne  
22, rue Joubert – 75009 Paris

Administrateur de la société Gan Italia Vita  
Via Guidubaldo Del Monte, 45 – 00197 Rome – Italie

Administrateur de la société Gan Italia SPA  
Via Guidubaldo Del Monte, 45 – 00197 Rome – Italie

Représentant permanent de Gan Assurances Vie  
au Conseil de Surveillance de la société Locindus

Censeur de la société Scor  
1, avenue du Général de Gaulle – 92074 Paris la Défense Cedex

**Pehr G. Gyllenhammar**

AVIVA plc  
St Helen's, 1 Undershaft  
London EC3P 3DQ – Grande-Bretagne  
Né le 28 avril 1935

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

*Principales fonctions exercées au cours des cinq dernières années*

• *de 1999 à 2002*

Chairman of the Board of Directors  
AVIVA plc (ex-CGNU plc)  
Londres – Grande-Bretagne

*Fonctions actuelles*

Chairman of the Board of Directors  
AVIVA plc (ex-CGNU plc)  
Londres – Grande-Bretagne

*Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés*

Chairman of the Board of Directors  
Svenska Skeppshypotekskassan (Swedish Ships' Mortgage Bank)  
Gothenburg – Suède

Chairman – Reuters Founders Share Company Ltd  
Londres – Grande-Bretagne

Member, International Advisory Board,  
Nissan – Renault  
Tokyo – Japon

**Pierre Lescure**

122, rue de Grenelle – 75007 Paris

Né le 2 juillet 1945

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

*Principales fonctions exercées au cours des cinq dernières années***• de 1999 à 2002**

Président du Directoire du Groupe Canal +  
85/89, quai André Citroën – 75015 Paris

**• depuis 2002**

Président de la société AnnaRose Productions (SAS)  
8, avenue Raphaël – 75116 Paris

*Fonctions actuelles*

Président de la société AnnaRose Productions (SAS)  
8, avenue Raphaël – 75116 Paris

*Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés*

Administrateur de la société Havas Advertising  
84, rue de Villiers – 92683 Levallois-Perret Cedex

Membre du Conseil de Surveillance de la société Le Monde  
21 bis, rue Claude Bernard – 75006 Paris

Membre du Conseil d'Administration de la société Thomson SA  
46, quai Alphonse Le Gallo – 92648 Boulogne Billancourt Cedex

**Christian Marbach**

17, avenue Mirabeau – 78600 Maisons-Laffitte

Né le 9 octobre 1937

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 206

*Principales fonctions exercées au cours des cinq dernières années*

Président du Groupement d'Intérêt Économique "Agence des PME"  
72, avenue Pierre Mendès-France – 75914 Paris Cedex 13

*Fonctions actuelles*

Ingénieur Général des Mines honoraire

Président du Groupement d'Intérêt Économique "Agence des PME"  
72, avenue Pierre Mendès-France – 75914 Paris Cedex 13

*Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés*

Membre du Comité d'Audit de la société Lagardère SCA  
4, rue de Presbourg – 75116 Paris

Administrateur de la Compagnie Générale de Géophysique (C.G.G.)  
1, rue Léon Migaux – 91300 Massy

Administrateur de la société Erap  
28, avenue de Messine – 75008 Paris

Censeur de la société Sofinnova  
17, rue de Surène – 75008 Paris

**Bernard Mirat**

91, avenue de la Bourdonnais – 75007 Paris  
Né le 3 juillet 1927

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues (avec Mme Mirat) : 2 250

*Principales fonctions exercées au cours des cinq dernières années*

Vice-Président du Conseil de Surveillance de la société G.T. Finance  
16, place de la Madeleine – 75008 Paris

*Fonctions actuelles*

Vice-Président du Conseil de Surveillance de la société G.T. Finance  
16, place de la Madeleine – 75008 Paris

*Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés*

Membre du Comité d'Audit de la société Lagardère SCA  
4, rue de Presbourg – 75116 Paris

Administrateur de la société Fimalac  
97, rue de Lille – 75007 Paris

Censeur de la société Holding Cholet-Dupont  
16, place de la Madeleine – 75008 Paris

**Didier Pineau-Valencienne**

64, rue de Miromesnil – 75008 Paris  
Né le 21 mars 1931

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 350

*Principales fonctions exercées au cours des cinq dernières années*

Senior Advisor du Crédit Suisse First Boston

Chairman and Partner – PEP Private Equity Partners – Paris

*Fonctions actuelles*

Senior Advisor du Crédit Suisse First Boston

Chairman and Partner – PEP Private Equity Partners – Paris

*Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés*

Administrateur de la société Wendel Investissement (ex-CGIP)  
89, rue Taitbout – 75009 Paris

Administrateur de la société Pernod Ricard  
12, place des États-Unis – 75016 Paris

Administrateur de la société Fleury Michon  
Route de la Gare – BP 1 – 85707 Pouzanges Cédex

Administrateur de la société Swiss Helvetia Fund (USA)  
1270 avenue of the Americas – Suite 400  
New-York NY 10020 – États-Unis

Membre du Comité d'Audit de la société Lagardère SCA  
4, rue de Presbourg – 75116 Paris

Membre du Conseil de Surveillance de la société Aventis  
16, avenue de l'Europe – 67917 Strasbourg Cedex 9

Member of the Advisory Board – Booz Allen & Hamilton (USA)

Member of the Board of Overseers  
Tuck School of Business Administration – Dartmouth College

Member of the Trustees – American University of Paris

Conseiller du Centre d'Enseignement Supérieur de la Marine

Président du Comité Consultatif International du Groupe École Supérieure de Commerce  
(ESC) Nantes Atlantique

Président d'Honneur de Schneider Electric  
5, rue Nadar – 92500 Rueil Malmaison

Président d'Honneur de Square D

Administrateur de l'AFEP  
63, rue de La Boétie – 75008 Paris

Administrateur de BIPE Association  
6, place Abel Gance – 92100 Boulogne

Président d'Honneur de l'association HEC

Président d'Honneur de l'Institut de l'Entreprise

Maître de conférences à HEC

**Felix G. Rohatyn**

280 Park Avenue, 27th Floor  
New-York, NY 10017 – États-Unis  
Né le 29 mai 1928

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

*Principales fonctions exercées au cours des cinq dernières années*

• *de 1999 à 2000*

Ambassadeur des États-Unis en France

• *depuis 2001*

Président de Rohatyn Associates LLC  
280 Park Avenue, 27th Floor  
New-York, NY 10017 – États-Unis

*Fonctions actuelles*

Président de Rohatyn Associates LLC  
280 Park Avenue, 27th Floor  
New-York, NY 10017 – États-Unis

*Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés*

Président de Aton Pharma  
777 Old Saw Mill River Road  
Tarrytown, NY 10591 – États-Unis

Administrateur de Suez  
16, rue de Ville-l'Evêque – 75383 Paris Cedex

Administrateur de L.V.M.H.  
30, avenue Hoche – 75008 Paris

Membre du Conseil de Surveillance de Publicis Groupe S.A.  
133, avenue des Champs-Élysées – 75008 Paris

Administrateur ("trustee") de "Center for strategic and international studies"  
Washington D.C. – États-Unis

Bachelor of Science (physics)



## Personnes dont la nomination en qualité de membres du Conseil de Surveillance est soumise à l'approbation de l'Assemblée

### **Bernard Arnault**

22, avenue Montaigne – 75008 Paris  
Né le 5 mars 1949

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

### *Principales fonctions exercées au cours des cinq dernières années*

Président et Directeur Général de la société LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton  
22, avenue Montaigne – 75008 Paris

### *Fonctions actuelles*

Président et Directeur Général de la société LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton  
22, avenue Montaigne – 75008 Paris

### *Mandats et fonctions exercés au cours dans d'autres sociétés*

Président et Directeur Général de la société Montaigne Participations et Gestion SA  
41, avenue Montaigne – 75008 Paris

Président du Conseil d'Administration de la société Christian Dior SA  
30, avenue Montaigne – 75008 Paris

Président du Conseil d'Administration de la Société Civile du Cheval Blanc  
33330 Saint-Émilion

Président de la société Groupe Arnault SAS  
41, avenue Montaigne – 75008 Paris

Administrateur de la société Christian Dior Couture SA  
30, avenue Montaigne – 75008 Paris

Administrateur de la société L.V.M.H. Moët Hennessy Louis Vuitton (Japon) KK  
Sumitomo Hanzomon Building, 3rd Floor 3-16 Hayabusa-cho  
Chiyoda-Ku, Tokyo 102-0092 – Japon

Administrateur de la société Moët Hennessy Inc.  
19 East 57th Street  
New-York, NY 10022 – Etats-Unis

Membre du Conseil de Surveillance de la société Métropole Télévision "M6" SA  
89, avenue Charles de Gaulle – 92200 Neuilly sur Seine

Représentant permanent de la société Montaigne Participations et Gestion SA  
41, avenue Montaigne – 75008 Paris

Administrateur de la société Financière Agache SA  
11, rue François 1<sup>er</sup> – 75008 Paris

Représentant légal de la société Montaigne Participations et Gestion SA  
41, avenue Montaigne – 75008 Paris

Président de la société Gasa Développement SAS  
11, rue François 1<sup>er</sup> – 75008 Paris

Président de la société Financière Saint Nivard SAS  
11, rue François 1<sup>er</sup> – 75008 Paris

Membre du Comité de Surveillance de la société Financière Jean Goujon SAS  
11, rue François 1<sup>er</sup> – 75008 Paris

**Dr. Hubert Burda**

Arabellastrasse 23  
D 81925 München – Allemagne  
Né le 9 février 1940

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

*Principales fonctions exercées au cours des cinq dernières années*

Chairman of the Board and Publisher of Hubert Burda Media  
Arabellastrasse 23  
D-81925 München – Allemagne

*Fonctions actuelles*

Chairman of the Board and Publisher of Hubert Burda Media  
Arabellastrasse 23  
D-81925 München – Allemagne

*Mandats et fonctions exercés au cours dans d'autres sociétés*

Member of Supervisory Board of Philip Morris Germany  
Fallstrasse 40  
D-81369 München – Allemagne

M. Burda est également Président de l'association des éditeurs de magazines allemands (VDZ), co-fondateur du European Publishers Council (EPC) et Président du Conseil de l'Université Ludwig-Maximilians de München

**René Carron**

91/93, boulevard Pasteur – 75015 Paris

Né le 13 juin 1942

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

*Principales fonctions exercées au cours des cinq dernières années***• de 1999 à 2004**

Administrateur de la société Sofinco

27, rue de la Ville-l'Evêque – 75008 Paris

**• de 1999 à 2003**

Administrateur du Fonds Coopération Crédit Agricole Mutuel

48, rue La Boétie – 75008 Paris

Président de la SAS Rue La Boétie

48, rue La Boétie – 75008 Paris

**• de 2000 à 2003**

Administrateur de Crédit Agricole Indosuez

9, quai du Président Paul Doumer – 92920 Paris la Défense Cedex

**• de 2002 à 2003**

Administrateur du Crédit Lyonnais

19, boulevard des Italiens – 75002 Paris

*Fonctions actuelles*

Président de Crédit Agricole SA

91/93, boulevard Pasteur – 75015 Paris

*Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés*

Président de la Caisse Régionale de Crédit Agricole de Savoie

PAE les Glaisins – 74985 Annecy Cedex 9

Président de la Caisse Locale de Crédit Agricole de Yenne

Yenne – 73000 Chambéry

Président du GIE Gecam

48, rue La Boétie – 75008 Paris

Vice-Président de la Fédération Nationale du Crédit Agricole

48, rue La Boétie – 75008 Paris

Membre du Comité de Direction de la société Adicam

48, rue La Boétie – 75008 Paris

Administrateur de Banca Intesa S.p.a.

10 piazza Paolo Ferrari – 20121 Milan – Italie

Administrateur de Crédit Agricole Solidarité et Développement

48, rue La Boétie – 75008 Paris

Administrateur de la Fondation du Crédit Agricole Pays de France  
129, boulevard Saint-Germain – 75006 Paris

Administrateur de la société Rue Impériale  
49, rue de la République – 69002 Lyon

Administrateur de la société Sacam  
48, rue La Boétie – 75008 Paris

Administrateur de la société Sapacam  
48, rue La Boétie – 75008 Paris

Administrateur de la société Suez  
16, rue de la Ville-l'Évêque – 75383 Paris

### **Henri Proglia**

36/38, avenue Kléber – 75116 Paris  
*Né le 29 juin 1949*

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

### *Principales fonctions exercées au cours des cinq dernières années*

#### *• de 1999 à 2000*

Directeur Général Délégué de la société Vivendi  
36/38, avenue Kléber – 75116 Paris

Président de la société Générale des Eaux  
36/38, avenue Kléber – 75116 Paris

Administrateur, Directeur Général Exécutif de la société Vivendi Water  
52, rue d'Anjou – 75008 Paris

Président de la société CGEA  
163/169, avenue Georges Clémenceau – Parc des Fontaines – 92735 Nanterre Cedex

#### *• de 2000 à 2003*

Président du Directoire de la société Vivendi Environnement  
36/38, avenue Kléber – 75116 Paris

Président du Directoire de la société Vivendi Water  
52, rue d'Anjou – 75008 Paris

Président du Directoire de la société Onyx  
163/169, avenue Georges Clémenceau – Parc des Fontaines – 92735 Nanterre Cedex

Président du Directoire de la société Connex  
163/169, avenue Georges Clémenceau – Parc des Fontaines – 92735 Nanterre Cedex

Président du Directoire de la société Dalkia  
37, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny – 59350 Saint-André

#### *• depuis 2003*

Président Directeur Général de la société Veolia Environnement SA  
36/38, avenue Kléber – 75116 Paris

*Fonctions actuelles*

Président Directeur Général de la société Veolia Environnement SA  
36/38, avenue Kléber – 75116 Paris

*Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés***Au sein du groupe Veolia Environnement**

Président du Conseil de la société Veolia Water  
52, rue d'Anjou – 75008 Paris

Président du Conseil de la SA CGEA Onyx  
163/169, avenue Georges Clémenceau – Parc des Fontaines – 92735 Nanterre Cedex

Président du Conseil de la SA CGEA Connex  
163/169, avenue Georges Clémenceau – Parc des Fontaines – 92735 Nanterre Cedex

Administrateur de la SA Safise  
Route de la Gaude, BP 153 – 06800 Cagnes sur Mer

Administrateur de la SA Sarp Industries  
427, route du Hazay – Zone portuaire Limay-Porcheville – 78520 Limay

Administrateur de la SA Dalkia International  
37, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny – 59350 Saint-André

Administrateur de la SA Eaux de Marseille  
25, rue Edouard Delanglade – 13006 Marseille

Administrateur de la SA Esterra  
62, rue de la Justice – 59011 Lille

Membre et Vice-Président du Conseil de Surveillance de la SA SARP  
162/166, boulevard de Verdun – Energy Park IV – 92413 Courbevoie Cedex

Représentant permanent de CGEA Connex, Administrateur de la SA Eurolum  
15, rue du Louvre, Bâtiment 4 – 75001 Paris

Représentant permanent de CGEA Onyx, Administrateur de la SA CSP  
11, rue Henri Simonin-Ducos, BP 7262 – b98801 Nouméa Cedex

Représentant permanent de la CGEA Onyx, Administrateur de la SA Sud CARS  
28, rue Vineuse – 75116 Paris

Gérant de la SCA Générale des Eaux  
52, rue d'Anjou – 75008 Paris

Président de la SAS Campus Veolia Environnement  
Château d'Eancourt, rue d'Eancourt – 95280 Jouy-le-Moutier

Membre du Conseil de Surveillance de la SCA CEO  
52, rue d'Anjou – 75008 Paris

Membre du Conseil de Surveillance de la SCA CFSP  
3, rue Marcel Sembat, Immeuble CAP 44 – 44100 Nantes

Président du Conseil de Surveillance de la SCA Dalkia France  
37, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny – 59350 Saint-André

Membre du Conseil de Surveillance de la SCA Eaux de Melun  
Zone Industrielle, 198/398 rue Foch – 77000 Vaux le Pénil

Membre des Conseils de Surveillance A et B de la SAS Dalkia  
37, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny – 59350 Saint-André

Director of the Board de la société Collex PTY  
Level 4, Bay Centre, 65 Pirrama Road  
NSW 2009 Pyrmont – Australie

Director of the Board de la société Comgen Australia  
Level 4, Bay Centre, 65 Pirrama Road – NSW 2009 Pyrmont – Australie

Administrateur de la société FCC  
36, Calle de Balmes – 08007 Barcelone – Espagne

Administrateur de la société Grucycsa SA  
Pza Pablo Ruiz Picasso, s/n – 28020 Madrid – Espagne

Administrateur de la société B 1998 SL  
Pasea de la Habana, 37 1º izqda – Madrid – Espagne

Director of the Board de la société Onys North America Corp.  
1605 Main Street, Suite 711 – FL 34236 SARASOTA – États-Unis

Director of the Board de la société USFilter Corp.  
40-004 Cook Street, CA 92211 Palm Desert – États-Unis

Director of the board CGEA UK PLC  
Onyx House, 154A Pentonville Road – London N1 9PE – Grande-Bretagne

Director of the Board de la société Onyx Environmental Group  
Onyx House, 154A Pentonville Road – London N1 9PE – Grande-Bretagne

Director of the Board de la société Veolia UK Ltd  
34-41 Old Queen Street – London SW1H 9JA – Grande-Bretagne

Director of the Board de la société Connex Leasing  
Friars Bridge Court, 41-45 Blackfriars Road – London SE1 8PG – Grande-Bretagne

Director of the Board de la société Connex Transport UK  
Waterloo Business Center, Waterloo Road – London SE1 8UL – Grande-Bretagne

Director of the Board and President (officer) de la société Onyx Asia Holdings  
3 Temasek Avenue #30-03, Centennial Tower – 039190 Singapore – Singapour

Director of the Board de la société CGEA Transport AB  
c/o Connex Transport AB  
Englundavägen 9, Box 1820 – 17124 Solna – Suède

Director of the Board de la société Connex Transport AB  
Englundavägen 9, Box 1820 – 17124 Solna – Suède

**Hors groupe Veolia Environnement**

Membre du Conseil d'Administration du CNES  
2, place Maurice Quentin – 75001 Paris

Administrateur de la SA EDF International  
22-30, avenue de Wagram – 75382 Paris Cedex 08

Administrateur de la SA Thalès  
173, boulevard Haussmann – 75415 Paris Cedex 08

Administrateur de la SA Casino Guichard-Perrachon  
24, rue de la Montat – 42000 Saint-Étienne

Membre du Conseil de Surveillance de la SA Elios  
61/69, rue de Bercy – 75589 Paris Cedex 12

M. Henri Proglia est également Chevalier de la Légion d'Honneur  
et Officier dans l'Ordre National du Mérite

**François Roussely**

22/30, avenue de Wagram – 75008 Paris  
Né le 9 janvier 1945

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 150

*Principales fonctions exercées au cours des cinq dernières années*

Président du Conseil d'Administration de la société Électricité de France  
22/30, avenue de Wagram – 75008 Paris

*Fonctions actuelles*

Président du Conseil d'Administration de la société Électricité de France  
22/30, avenue de Wagram – 75008 Paris

*Mandats et fonctions exercés au cours dans d'autres sociétés*

Président du Conseil d'Administration de l'École Nationale des Ponts et Chaussées ENPC  
6/8, avenue Blaise Pascal – 77420 Champs sur Marne

Administrateur de la société AFII  
2, avenue Vélasquez – 75008 Paris

Membre du Conseil Consultatif de la Banque de France  
3, rue de la Vrillière – 75001 Paris

Membre du Comité de l'Énergie Atomique CEA  
31/33, rue de la Fédération – 75752 Paris Cedex 15

Président du Conseil de Surveillance de la société Dalkia Holding  
38, avenue Kléber – 75016 Paris

Président de la Fondation EDF  
9, avenue Percier – 75008 Paris

Président du Cercle des Aquitains  
21, rue des Pyramides – 75008 Paris

Conseiller Maître à la Cour des Comptes  
13, rue Cambon – 75001 Paris

## Personne dont la nomination en qualité de censeur est soumise à l'approbation de l'Assemblée

### **Bernard Esambert**

121, avenue de Malakoff – 75116 Paris

Né le 7 juillet 1934

Nombre d'actions Lagardère SCA détenues : 36 203 actions  
inscrites au nom de M. Esambert

### *Principales fonctions exercées au cours des cinq dernières années*

Vice-Président du Conseil de Surveillance de la société Lagardère SCA  
4, rue de Presbourg – 75116 Paris

Président du Conseil de Surveillance de Arjil & Cie  
43, rue Vineuse – 75016 Paris

### *Fonctions actuelles*

Vice-Président du Conseil de Surveillance de la société Lagardère SCA  
4, rue de Presbourg – 75116 Paris

Président du Conseil de Surveillance de Arjil & Associés Banque  
43, rue Vineuse – 75016 Paris

### *Mandats et fonctions exercés dans d'autres sociétés*

Administrateur de la société Hachette Filipacchi Médias  
149/151, rue Anatole France – 92300 Levallois-Perret

Administrateur de la société Pierre Fabre  
Le Carla, Burlats – 81106 Castres Cedex

Administrateur de la Compagnie Financière Edmond de Rothschild  
47, faubourg Saint-Honoré – 75008 Paris

Administrateur de la société Paroma  
174, boulevard Haussmann – 75008 Paris

Membre du Collège de l'AMF  
17, place de la Bourse – 75082 Paris Cedex 2

Président de la Fondation Française pour la Recherche sur l'Epilepsie

Président de la Fédération pour la Recherche sur le cerveau

Vice-Président de l'Institut de l'Entreprise

Administrateur-Trésorier de la Fondation Touraine

Administrateur-Trésorier de l'Association Georges Pompidou

Président Honoraire de l'Institut Pasteur