

Groupe Carbone Lorraine

Rapport annuel 2003



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 22 mars 2004 sous le numéro D.04-0303, conformément au règlement n° 98-01.
Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des Marchés Financiers.

>Sommaire

Profil	3
Message du Président	4
Chiffres clés	6
L'action Carbone Lorraine	9
Le gouvernement d'entreprise	13
Le développement durable	18
Tableau des métiers	25
Les applications électriques	26
Les aimants	28
La protection électrique	30
Les systèmes et matériaux avancés	32
Rapport de gestion du Conseil d'Administration	34
Comptes consolidés et annexe	47
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	72
Comptes sociaux résumés	73
Informations juridiques et financières	77
Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président du Conseil d'Administration sur le contrôle interne	106
Rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes	117
Responsable du document et responsables du contrôle des comptes	120
Attestation des Commissaires aux Comptes	121
Table de concordance	122

> Profil

Depuis plus de cent ans, Carbone Lorraine s'est spécialisé dans deux grands domaines:

- les composants électriques pour équipements électriques et électroniques industriels.
- les applications spécifiques du graphite et d'autres matériaux de haute technologie.

Ses clients sont principalement des sociétés renommées dans les domaines de l'aérospatial, de l'automobile, de l'électronique, de la construction électrique, de la chimie, du ferroviaire et des industries de transformation. Fortement implanté à l'international, le Groupe occupe des positions de tout premier rang mondial sur ses principaux marchés.

N°1 mondial

Equipements thermiques anticorrosion
Inducteurs pour moteurs électriques

N°2 mondial

Applications à hautes températures du graphite isostatique
Balais et porte-balais pour moteurs électriques
Fusibles industriels

N°3 mondial

Aimants pour automobile

629 millions d'euros de chiffre d'affaires

6 800 collaborateurs

Un actionnariat diversifié

Une présence mondiale sur cinq continents et une activité industrielle dans une quarantaine de pays

Toutes les informations contenues dans ce document concernant les positions mondiales du Groupe et de ses concurrents sont des estimations Carbone Lorraine.

> Message du Président

L'année qui vient de s'écouler a été une année de profonde mutation pour Carbone Lorraine. Elle marque en effet la finalisation des actions engagées depuis deux ans dans le cadre de notre plan d'économies. C'est grâce à ces actions que nous avons pu faire face, cette année encore, aux conséquences d'un environnement économique toujours dégradé.

Deux de nos activités, les Applications Electriques et les Systèmes et Matériaux avancés, ont maintenu une rentabilité élevée, malgré la conjoncture défavorable. La Protection Electrique, qui a fait l'objet d'importantes mesures de restructuration, devrait voir ses efforts récompensés dès 2004 et se rapprocher de la rentabilité des deux activités précédentes à compter de 2005. Dans les Aimants, les actions engagées pour concentrer les sites français sur les productions automatisées devraient permettre de retrouver l'équilibre opérationnel en 2004. Bien du travail sera toutefois encore nécessaire pour placer cette activité à un niveau de rentabilité satisfaisant et dans un environnement convenable.

Parallèlement à ces restructurations, nous avons mis en place des organisations de production performantes, nous avons continué à développer des actions commerciales fortes et nous avons poursuivi activement notre politique d'innovation afin de prendre de nouvelles parts de marché. Ces mesures, rassemblées dans notre plan « Booster 2005 », auront un effet très important sur nos marges : notre objectif est d'afficher, dès 2005, une marge opérationnelle d'au moins 10% même en période de faiblesse de l'activité.

Nous avons également renforcé notre gestion par le cash et réussi à implanter durablement cette nouvelle culture au sein du Groupe. Associées à un plan de cession d'actifs immobiliers et au refinancement de notre dette, ces actions devraient nous permettre de nous doter d'une marge de manœuvre supplémentaire pour assurer une croissance plus forte et plus rapide.

L'amende infligée en décembre par la Commission de Bruxelles pour des pratiques anti-concurrentielles disparues depuis cinq ans est venue ternir la fin de l'année. Nous faisons vigoureusement appel de cette décision manifestement disproportionnée. Cependant, par souci de prudence comptable, nous avons décidé de provisionner entièrement le montant infligé. Les charges exceptionnelles liées à l'amende, à la mise en place du plan d'économies et à l'ajustement de la valeur comptable de l'activité Aimants aux perspectives réelles de cette division ont entraîné une perte nette de 38 millions d'euros.

Cette perte nous conduit à ne pas distribuer de dividende cette année afin de ne pas prélever à nouveau sur les réserves. Je sais l'attachement des actionnaires, et tout particulièrement des actionnaires individuels, au dividende. Je suis donc déterminé à en reprendre la distribution dès l'exercice 2004, pour lequel nous attendons un résultat net significativement positif.

Je suis en effet extrêmement confiant dans notre capacité à rebondir dès 2004, grâce aux effets de notre plan « Booster » auquel nous travaillons depuis deux ans. Et je suis aussi extrêmement confiant pour les années suivantes grâce à tous les développements que nous avons en cours. L'un des plus spectaculaires est celui que nous entreprenons en Chine : nous y avons un atelier fin 2003 et nous en aurons six de plus à la fin de l'année 2004.

Notre déploiement en Chine va constituer l'un des atouts majeurs du Groupe à l'avenir, car il nous permet à la fois de suivre (et parfois de précéder !) nos clients, de produire à bas coûts et de saisir la formidable opportunité de développement de cette région du monde : à travers la Chine, c'est toute l'Asie que nous visons.

Aujourd'hui, même si notre cours de bourse s'est valorisé de près de 30 % en 2003, il me semble que le marché financier n'a pas encore pris la mesure des changements que nous avons opérés pour renforcer la compétitivité du Groupe.

Comme vous le voyez, l'année 2004 s'annonce sous de meilleurs auspices que 2003. Nous devrions pouvoir constater une progression sensible de nos résultats, à conjoncture comparable. Cette progression sera encore amplifiée lorsque la reprise économique interviendra, confirmant le rebond actuellement constaté aux Etats-Unis.

Tous ces éléments, associés à la forte mobilisation de tous nos collaborateurs, me convainquent que notre Groupe est en train d'entrer dans un nouveau cycle de croissance rentable.

Claude Cocozza

Président-Directeur Général

>Chiffres clés

Compte de résultat résumé

En millions d'euros	2003	2002	2001	2000	1999
Chiffre d'affaires	629,4	720,9	803,7	876,1	690,3
Résultat opérationnel	39,3	59,6	76,0	101,4	68,1
Résultat financier	(10,8)	(14,1)	(24,6)	(30,1)	(13,5)
Résultat courant	28,5	45,5	51,4	71,3	54,6
Résultat courant net part du Groupe	22,3	32,2	34,5	47,9	36,1
Résultat net part du Groupe	(38,2)	(10,8)	(8,1)	41,2	16,3

Bilan consolidé résumé

En millions d'euros	2003	2002	2001	2000	1999
Actif					
Immobilisations incorporelles	179,6	208,8	246,3	241,7	236,5
Immobilisations corporelles	128,1	166,9	192,8	192,3	183,8
Immobilisations financières	27,4	30,9	37,0	34,7	40,5
Actif circulant et disponibilités	299,0	338,8	396,9	393,4	376,2
Total actif	634,1	745,4	873,0	862,1	837,0
Passif					
Capitaux propres	179,6	246,3	295,3	313,6	270,8
Provisions à long terme	31,4	35,5	41,2	39,4	36,7
Dettes financières	210,8	266,3	338,6	332,5	352,9
Autres dettes et provisions court terme	212,3	197,3	197,9	176,6	176,6
Total passif	634,1	745,4	873,0	862,1	837,0

Tableau des flux de trésorerie consolidé

En millions d'euros	2003	2002	2001	2000	1999
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	45,9	67,2	69,8	89,2	70,9
Besoin en fonds de roulement d'exploitation	31,5	19,1	(2,0)	(11,3)	8,2
Autres variations	(11,5)	(5,7)	(7,6)	(7,8)	(4,6)
Trésorerie d'exploitation	65,9	80,6	60,2	70,1	74,5
Investissements d'exploitation	(23,8)	(24,4)	(36,4)	(38,0)	(37,2)
Cash flow d'exploitation courante	42,1	56,2	23,8	32,1	37,3
Variations de périmètre	(10,1)	(2,8)	(4,1)	32,3	(154,7)
Cessions exceptionnelles d'immobilisations	11,1	3,5	-	-	-
Cash flow net	43,2	56,9	19,7	64,3	(117,4)
Augmentation de capital	1,3	0,2	0,3	6,5	3,3
Dividendes nets	(8,8)	(14,1)	(17,0)	(10,4)	(10,4)
Flux de trésorerie hors exploitation	(7,0)	(0,4)	(2,3)	(9,9)	-
(Augmentation) / diminution de l'endettement	28,6	42,6	0,7	50,5	(124,5)

Cash flow d'exploitation courante*

En millions d'euros	2003	2002	2001	2000	1999
	42,1	56,2	28,3	23,8	37,3

* avant prise en compte des variations de périmètre, des dividendes et des flux de trésorerie non récurrents.

En 2003, la génération de cash a continué à être importante et a contribué à la réduction de 23% de l'endettement net (moins 42% sur les deux dernières années).

Ratio d'endettement

	2003	2002	2001	2000	1999
Endettement net / fonds propres	1,02	0,96	1,07	0,96	1,19

En 2003, la hausse du ratio d'endettement est liée à la seule diminution des capitaux propres résultant des charges exceptionnelles importantes et de l'effet des parités monétaires. Sans l'impact des charges exceptionnelles liées aux Aimants et à l'amende européenne, le ratio serait de 0,82.

ROCE *

en %	2003	2002	2001	2000	1999
* ROCE = Résultat Opérationnel / Capitaux Employés moyens (immobilisations nettes + besoin en fonds de roulement)	7,3	9,3	11,5	14,8	13,0

En 2003, la baisse du ROCE avant impôts provient de la diminution du résultat d'exploitation. Son incidence sur le ROCE a été atténuée par la réduction des capitaux employés moyens, notamment du besoin en fonds de roulement.

Répartition du chiffre d'affaires

par activité

en %	
Applications électriques	29
Aimants permanents	13
Protection électrique	26
Systèmes et matériaux avancés	32
Total	100

par destination géographique

en %	
Europe	48
Amérique du Nord	32
Asie	12
Reste du monde	8
Total	100

La gestion par le cash

Un plan d'action cash a été initié dans le Groupe en 2002 et poursuivi en 2003, afin d'implanter durablement une véritable culture de gestion par le cash. Son objectif est l'optimisation de la génération de cash, clé de notre politique de croissance interne et externe.

En 2003, les actions suivantes ont été mises en oeuvre :

- cession des sites de Barcelone (Espagne), Camarillo (Etats-Unis) et Stockholm (Suède) ;
- restructuration des flux en Protection Electrique, permettant une réduction des stocks de 5 M€ ;
- allongement de la durée de la dette par refinancement de 85 M\$ auprès d'investisseurs américains sur une durée finale de 12 ans ;
- poursuite des actions de fiabilisation des prévisions journalières de cash dans tous les sites.

Parallèlement un vaste programme de sensibilisation et de formation des managers à la gestion par le cash a été poursuivi en 2003, comprenant la mise en place d'objectifs de génération de cash dont l'atteinte compte pour un quart du bonus maximum de tous les managers.

Les indicateurs de la création de valeur

La création de valeur est suivie au moyen de deux indicateurs : le résultat économique et la rentabilité des capitaux employés.

Le résultat économique est obtenu en déduisant le coût des capitaux employés du résultat d'exploitation corrigé d'impôts normatifs. Le résultat d'exploitation est ajusté pour lui donner une signification plus économique et moins comptable. Le coût des capitaux employés tient compte du coût de notre endettement et de la rémunération attendue par nos actionnaires. Le résultat économique est un indicateur de gestion interne notamment utilisé dans le calcul de la partie variable des rémunérations des responsables d'activité. Celle-ci tient compte de l'écart entre le résultat économique réalisé et l'objectif fixé lors de la procédure budgétaire.

La rentabilité des capitaux employés est mesurée par le rapport du résultat d'exploitation sur les capitaux employés. Elle est suivie au niveau du Groupe comme indicateur de création de valeur. En 2003, la rentabilité des capitaux employés du Groupe s'est établie à 7,3 % contre 9,3 % en 2002. Cette baisse résulte d'un environnement économique toujours peu porteur qui a entraîné une réduction du résultat d'exploitation.

>L'action Carbone Lorraine

L'action Carbone Lorraine

En 2003, l'action Carbone Lorraine s'est appréciée de 30% alors que son indice de référence, le SBF 120, a progressé de 15 %. Cette croissance traduit la confiance des actionnaires dans les perspectives du Groupe et notamment dans le plan d'actions mis en œuvre pour renforcer sa rentabilité.

Carbone Lorraine entretient une relation dynamique avec ses actionnaires grâce à un programme étendu de communication financière visant à favoriser la compréhension du Groupe et de ses métiers.

Pour les actionnaires individuels, le Groupe organise des réunions d'information en France. En 2003, elles ont eu lieu à Strasbourg, Marseille et Montpellier. Une lettre semestrielle permet également aux actionnaires individuels de suivre l'évolution de l'activité et des résultats du Groupe, et d'en mieux comprendre les métiers. L'Assemblée Générale, organisée à Paris, représente un moment phare de la communication au cours duquel les actionnaires individuels peuvent rencontrer le management.

Les actionnaires salariés sont associés aux manifestations organisées pour les actionnaires individuels et reçoivent également les lettres à l'actionnaire. Pour améliorer leur connaissance des marchés financiers, le Groupe leur propose à titre gratuit des formations à la Bourse et affiche dans tous les sites l'évolution du titre en Bourse avec un commentaire associé. Ils reçoivent également un « Flash Epargne Salariale » ayant pour objectif de leur permettre de mieux comprendre les mécanismes boursiers et la valorisation de leur épargne.

Ce souci de clarté et de service a valu à Carbone Lorraine de recevoir pour la deuxième année consécutive le 2^e prix des Fils d'Or, organisé par le magazine spécialisé *La Vie Financière*, prix qui récompense pour les sociétés cotées la qualité de la communication avec leurs actionnaires individuels.

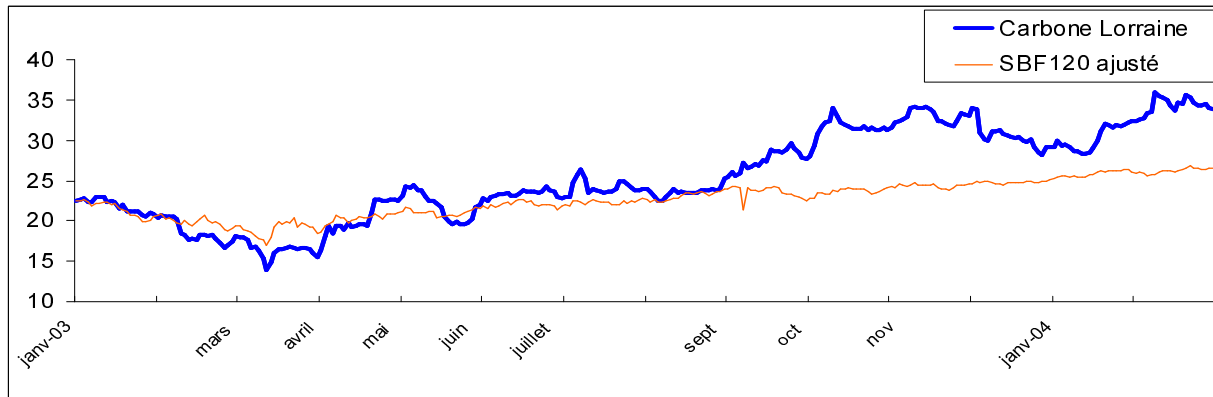
Vis-à-vis des investisseurs institutionnels, Carbone Lorraine organise tout au long de l'année des réunions d'information. La direction du Groupe rencontre les investisseurs institutionnels lors de tournées en Europe et en Amérique du Nord. Carbone Lorraine organise également des séminaires thématiques à l'intention des analystes financiers et des journalistes. En 2003, un séminaire a ainsi été organisé sur le thème des semi-conducteurs ; en 2004, un autre séminaire a été programmé sur le thème du freinage.

Par ailleurs, le site Internet de Carbone Lorraine permet une approche plus détaillée des activités du Groupe, appuyée par la mise en ligne régulière de l'ensemble des communiqués de presse et des documents édités. Ce site permet d'accéder aux informations boursières et financières concernant Carbone Lorraine et donne la possibilité, grâce à ses liens, de réaliser des graphiques boursiers selon plusieurs critères au choix. En 2003, dans le cadre d'un concours organisé par Boursorama, Carbone Lorraine a reçu le 3^e prix Boursoscan pour le contenu de son site Internet.

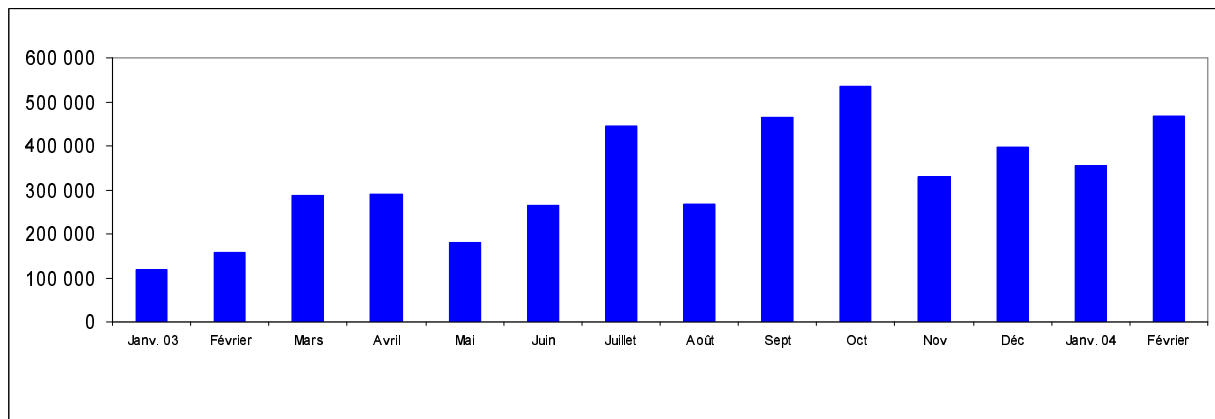
Vos contacts

Carbone Lorraine – Service Actionnaires
Immeuble La Fayette - 2/3, place des Vosges – La Défense 5 – 92400 Courbevoie
Téléphone : +33 (0)1 46 91 54 48
Télécopie : +33 (0)1 46 91 54 07
E-mail : finance@carbonelorraine.com

Evolution du cours de bourse à fin février 2004



Evolution des volumes de transaction à fin février 2004



Fiche signalétique

Cotation : premier Marché-SRD
Indices de référence : SBF 120 et Next 150
Segment NextPrime d'Euronext
Indice SRI Europe
Code Bloomberg : CRL FP
Code Reuters : CBLP.PA
Code Sicovam : 0000039620

Dates clés de la communication financière en 2003

Publication des chiffres d'affaires

4 février - Chiffre d'affaires annuel 2002
13 mai - Chiffre d'affaires 1^{er} trimestre
24 juillet - Chiffre d'affaires 2^e trimestre
4 novembre - Chiffre d'affaires 3^e trimestre

Publication des résultats

18 mars - Résultats annuels 2002
16 septembre - Résultats semestriels 2003

Réunions investisseurs français et étrangers

Mars, avril, septembre, octobre : France, Grande Bretagne, Etats-Unis

Réunions d'actionnaires

26 mai : Strasbourg
6 novembre : Marseille
10 décembre : Montpellier

Assemblée Générale des actionnaires

14 mai à 17H - Paris

Séminaire pour analystes et journalistes sur un métier du Groupe

6 février - Thème : les semi-conducteurs - Paris

Calendrier de la communication financière en 2004

Publication des chiffres d'affaires

28 janvier - Chiffre d'affaires annuel 2003
12 mai - Chiffre d'affaires 1^{er} trimestre
22 juillet - Chiffre d'affaires 2^e trimestre
4 novembre - Chiffre d'affaires 3^e trimestre

*Publication des résultats**

23 mars - Résultats annuels 2003
14 septembre - Résultats semestriels 2004

Réunions investisseurs français et étrangers

Mars, avril, septembre, octobre : France, Grande Bretagne, Etats-Unis

Réunions d'actionnaires

8 avril - Lille
2 juin - Toulouse
30 novembre - Metz
2 décembre - Paris

Assemblée Générale des actionnaires

13 mai à 17H - Paris

Séminaire pour analystes et journalistes sur un métier du Groupe

10 février - Thème : le freinage - Paris

* Conformément aux dispositions en vigueur dans le cadre des segments Euronext, Carbone Lorraine n'opte pas pour la publication des comptes trimestriels.

Données boursières

	Février 2004	Janvier 2004	2003	2002	2001
Cours en €					
Plus haut	36,40	32,87	34,49	39,48	52,45
Plus bas	32,27	28,23	13,80	20,10	24,15
Moyen	33,90	32,08	24,40	29,77	41,47
Fin de période	33,80	32,40	29,15	22,26	30,00
Nombre d'actions en fin de période	11 197 890	11 197 890	11 197 890	11 139 150	11 128 462
Capitalisation boursière en fin de période (en M€)	378 489	362,81	326,42	247,95	333,85
Nombre moyen de titres échangés par mois	467 377	353 571	362 612	372 330	354 241

Dividende net par action

En euros	2003	2002	2001	2000	1999
	0,0	0,60	0,80	1,06	0,88

Résultat courant net part du Groupe par action

En euros	2003	2002	2001	2000	1999
	2,00	2,89	3,10	4,31	3,31

Répartition du capital au 31 décembre 2003

en %	
Actionnaires individuels	20,4
Actionnaires salariés	3,2
Investisseurs institutionnels français	45,1
- Dont BNP Paribas	21,0
Investisseurs institutionnels autres pays	30,8
Autodétention	0,5

> Le gouvernement d'entreprise

En 2003, dans un souci de bonne gouvernance, Carbone Lorraine a encore renforcé son gouvernement d'entreprise avec la création d'un Comité Stratégique au sein du Conseil d'Administration. Composé de 4 administrateurs, son objectif est d'étudier de manière approfondie les grandes orientations stratégiques du Groupe et de faire des propositions au Conseil d'Administration. Le taux de participation des membres du Conseil d'Administration aux réunions du Conseil et des Comités spécialisés s'est élevé à 92% en 2003.

Conseil d'Administration

Composition du Conseil d'Administration

Claude Coccozza, Président-Directeur Général
Jean-Paul Bernardini*
Jean-Pierre Capron (administrateur indépendant)
Robert Chauprade (administrateur indépendant)
Hervé Couffin
Jean-Paul Jacamon (administrateur indépendant)**
Jean-Claude Karpeles (administrateur indépendant)
Lise Nobre***
Walter Piffaferri (administrateur indépendant)

**Jusqu'au 16 mars 2004.*

***Coopté lors du Conseil d'Administration du 22 janvier 2003, en remplacement de Patrick Kron, démissionnaire.*

****Cooptée lors du Conseil d'Administration du 16 mars 2004, en remplacement de Jean-Paul Bernardini, démissionnaire.*

Un administrateur est dit indépendant lorsqu'il est dénué de tout lien d'intérêt direct ou indirect avec Carbone Lorraine, tel que salarié, président, directeur général, actionnaire important, lié de quelque manière que ce soit à un tel actionnaire, lié à un partenaire significatif et habituel, commercial ou financier de Carbone Lorraine.

Le Conseil d'Administration est composé de 8 membres dont 5 sont des administrateurs indépendants. En 2003, le Conseil s'est réuni 9 fois. Lors de chaque réunion, le Conseil a étudié l'évolution des ventes et des résultats du Groupe. Il a également travaillé sur les sujets décrits ci-dessous.

Le Conseil a adopté en 2003 un nouveau règlement intérieur à partir des propositions faites par un groupe de travail qu'il avait désigné en son sein, et chargé de réfléchir à la « corporate governance ». Ce règlement définit le rôle, la composition et l'organisation du Conseil, ainsi que les décisions qu'il doit approuver. Il précise les fonctions des 3 comités du Conseil : Comité d'Audit et des Comptes, Comité des Nominations et des Rémunérations, Comité Stratégique. Il instaure également des règles de conduite relatives à la connaissance d'informations privilégiées.

Le Conseil a également examiné le plan « Booster » mis au point par la direction du Groupe. Ce plan regroupe les mesures d'économie et de développement mises en œuvre pour résister à la dégradation de l'environnement économique et conduire dès

2004 à une amélioration sensible de la rentabilité du Groupe, à conjoncture comparable.

Le Conseil s'est fait présenter par les responsables d'activité la stratégie de chaque division. Il a procédé à l'analyse du portefeuille d'activités du Groupe et examiné diverses orientations qui pourraient renforcer le potentiel de croissance de Carbone Lorraine, aussi bien en chiffre d'affaires qu'en résultat, et accroître son attrait pour les investisseurs.

Le Conseil a ratifié les propositions du Comité des Nominations et Rémunérations concernant à la fois les rémunérations des membres du Comité Directeur du Groupe et les modalités d'attribution d'options de souscription à une soixantaine de cadres du Groupe. Ces modalités incluent deux seuils fondés sur le résultat courant net de 2003, qui doivent être dépassés pour que les options puissent être exercées.

Le Conseil a adopté les modalités de l'augmentation de capital réservée aux salariés, qui lui étaient suggérées par le Comité des Nominations et Rémunérations.

Le Conseil s'est tenu régulièrement informé de l'avancement des contentieux relatifs au droit de la concurrence, et notamment de la procédure instruite par la Commission européenne. Il a pris acte de la décision de la Commission d'imposer au Groupe une sanction de 43M€ et pris connaissance des attendus de cette décision. Au vu de cet examen, cette sanction lui est apparue gravement disproportionnée, et le Conseil a approuvé l'engagement d'une procédure d'appel auprès du Tribunal de Première Instance de Luxembourg.

Evaluation du fonctionnement du Conseil

Le Conseil a procédé début 2004 à la première évaluation de son mode de fonctionnement, conformément aux nouvelles recommandations sur la gouvernance d'entreprise. Pour ce faire, il a adopté un questionnaire mis au point à partir de travaux de l'AFEP et d'autres entreprises. Il a demandé à un administrateur membre du Comité des Nominations et Rémunérations d'interroger chaque administrateur lors d'entretiens individuels conduits sur le canevas du questionnaire, puis d'en rendre compte au Conseil.

Le questionnaire utilisé abordait les principaux points ci-dessous :

- appréciation de la pertinence du règlement intérieur du Conseil ;
- appréciation de la performance collective du Conseil (composition, accès à l'information des administrateurs avant et entre chaque réunion du Conseil, formation des administrateurs, qualité et efficacité des débats au sein du Conseil, périodicité et durée des séances du Conseil et des Comités) ;
- rôle et performance des comités spécialisés (Comité d'Audit et des Comptes, Comité des Nominations et Rémunérations, Comité Stratégique) ;
- évaluation de l'indépendance des administrateurs ;
- pertinence du niveau des jetons de présence ;
- appréciation de la contribution de la direction générale au bon fonctionnement du Conseil (stratégie, informations sur la communication financière et les relations avec les actionnaires) ;
- pertinence de la communication périodique au Conseil des grands indicateurs d'activité et de résultats ;
- accès des administrateurs aux principaux dirigeants de l'entreprise.

Le Conseil a examiné, lors de sa réunion du 16 mars 2004, la synthèse des réponses obtenues, qui conclut à un fonctionnement satisfaisant, et a retenu quelques voies de progrès issues des suggestions émises.

Comité d'Audit et des Comptes

Composition du Comité d'Audit et des Comptes

Jean-Pierre Capron (Président - administrateur indépendant)

Jean-Paul Bernardini*

Hervé Couffin**

Jean-Claude Karpeles (administrateur indépendant)

* Jusqu'au 16 mars 2004

** A partir du 16 mars 2004

Le Comité d'Audit et des Comptes est composé de 3 administrateurs dont 2 indépendants. Il est présidé depuis mars 2003 par Jean-Pierre Capron, qui a remplacé Robert Chauprade. Le Comité s'est réuni 4 fois au cours de l'année 2003.

Le Comité a étudié en détail les états financiers consolidés du Groupe et a donné son accord à la publication des rapports semestriel et annuel après avoir fait réaliser les ajustements qu'il estimait nécessaires.

Le Comité a également approuvé le programme d'audit réalisé durant l'année 2003. Il incluait des missions d'audit sur neuf sites industriels situés en Europe, Amérique du Nord et Asie ainsi que des audits transversaux qui ont porté sur plusieurs sites. La chaîne logistique européenne de la Protection Electrique et la procédure d'autorisation des investissements ont ainsi fait l'objet d'un audit transversal. Le Comité veille à ce que les plans d'actions qui ont résulté de ces audits soient mis en œuvre dans les délais définis.

Le Comité d'Audit et des Comptes a également examiné les travaux du Comité des Risques. Ce Comité, composé de dirigeants du Groupe, a pour objet d'analyser les risques auxquels Carbone Lorraine est exposé et de définir les actions à mettre en œuvre pour mieux les maîtriser. Le Groupe avait établi en 2001 une cartographie de ses risques, qui avait conclu à l'absence de risques majeurs. Le Comité des Risques, sous le contrôle du Comité d'Audit et des Comptes, travaille à améliorer la maîtrise des risques potentiels.

En 2003, les travaux ont porté sur un approfondissement de l'évaluation des risques opérationnels et des risques liés à la sécurité des systèmes d'information. Des mesures préventives ont été mises en place pour certains risques ; d'autres ont fait l'objet d'un complément d'analyse afin de mieux les cerner et de pouvoir définir les plans de prévention et de secours adéquats.

Comité des Nominations et des Rémunérations

Composition du Comité des Nominations et des Rémunérations

Robert Chauprade (Président – administrateur indépendant)

Claude Coccozza

Hervé Couffin

Jean-Paul Jacamon (administrateur indépendant)

Le Comité des Nominations et des Rémunérations est composé de 4 membres dont 2 indépendants. Il s'est réuni à deux reprises et s'est concerté par téléphone et vidéo-conférence à deux reprises également.

Le Comité a arrêté les bonus des dirigeants relatifs à l'exercice 2002 et fixé les cibles à atteindre pour les bonus relatifs à l'exercice 2003. Il a examiné l'étude menée par un

consultant indépendant sur les salaires des membres du Comité Directeur, comparant ces salaires à ceux du marché ; il a proposé au Conseil les salaires à retenir pour 2003 (Claude Cocozza, Président-Directeur Général, n'ayant pas participé à la discussion qui le concernait). Le Comité a discuté à plusieurs reprises de l'opportunité de poursuivre ou non la politique d'augmentation de capital réservée aux salariés et a défini les conditions dans lesquelles cette politique sera poursuivie. Il a fait au Conseil les propositions permettant à ce dernier de fixer les modalités de la création de 55 000 actions à laquelle il a été procédé en décembre 2003.

Le Comité a également discuté des modalités d'attribution en 2003 de 125 000 options de souscription au bénéfice de 57 dirigeants du Groupe. Il a en particulier recommandé au Conseil les deux seuils de performance à atteindre en 2003 pour pouvoir avoir le droit de lever les options, et il a approuvé la liste des bénéficiaires proposée par la direction du Groupe.

Le Comité a examiné avec la direction du Groupe la préparation de la succession de deux dirigeants, et plus généralement les évolutions possibles des équipes de direction dans les cinq ans à venir.

Enfin, le Comité, après avoir revu les critères du rapport Bouton, a établi la liste des administrateurs indépendants.

Comité Stratégique

Composition du Comité Stratégique

Walter Pizzaferri (Président - administrateur indépendant)

Jean-Paul Bernardini *

Robert Chauprade (administrateur indépendant)

Claude Cocozza

Lise Nobre **

** Jusqu'au 16 mars 2004.*

*** Cooptée lors du Conseil d'Administration du 16 mars 2004, en remplacement de Jean-Paul Bernardini, démissionnaire.*

Le nouveau règlement intérieur du Conseil d'Administration a institué un Comité Stratégique, constitué de 4 administrateurs dont 2 indépendants. Il est présidé par Walter Pizzaferri. Le Comité s'est réuni 5 fois en 2003.

Le Comité Stratégique a une double mission :

- assister le Conseil d'Administration dans son rôle de conseil dans la réflexion stratégique,
- conseiller la direction générale dans la réflexion stratégique et la définition périodique du portefeuille d'activités stratégiques du Groupe.

En 2003, les travaux du Comité ont porté sur la mise en œuvre d'un nouveau processus de planification stratégique dont l'objet est d'approfondir un peu plus chaque année les orientations stratégiques spécifiques du Groupe. Une attention particulière a également été portée aux compétences-clés qui permettent à Carbone Lorraine de se différencier de ses concurrents. Une étude a été réalisée sur l'évolution des besoins à moyen terme des clients permettant au Groupe de s'assurer qu'il se donne les moyens nécessaires pour s'adapter à cette évolution.

Le Comité a examiné les orientations stratégiques des différentes activités du Groupe. Il a analysé la composition actuelle du portefeuille d'activités stratégiques et a étudié

comment celle-ci pourrait évoluer à moyen terme, dans un souci de création de valeur pour les actionnaires.

Comité Directeur

Composition du Comité Directeur

Claude Coccozza

Michel Coniglio

Directeur Général Adjoint

Directeur des activités Systèmes et Matériaux Avancés et Applications Electriques

Bernard Leduc

Directeur des Ressources Humaines

Marc Renart

Directeur de l'activité Protection Électrique

Jean-Claude Suquet

Directeur Administratif et Financier

Le Comité Directeur est composé des cinq dirigeants qui ont pour mission d'animer et superviser le fonctionnement opérationnel du Groupe. Il se réunit systématiquement tous les mois. Des réunions spécifiques sont également organisées lorsque nécessaire. Il procède lors des réunions mensuelles à une analyse détaillée de l'évolution des ventes, des résultats et de la génération de cash de chaque activité et définit les mesures à prendre en cas de dérive par rapport aux prévisions. Il rencontre chaque responsable de division une ou deux fois par an pour un examen plus détaillé de la situation et des développements envisagés pour l'activité.

Le Comité Directeur a également procédé en 2003 aux travaux suivants :

- examen et adoption du plan stratégique de chaque activité et préparation du plan stratégique du Groupe proposé au Conseil ;
- examen et adoption du budget des activités et du Groupe ;
- détermination du programme d'investissements et autorisation d'engagement de chaque investissement important ;
- renforcement des plans d'économies de 2002 et 2003 par la définition du plan « Booster », destiné à mobiliser le Groupe au début d'une nouvelle période de croissance ;
- création d'un « challenge 5S » pour pérenniser la démarche « Qualité et Progrès Continu » en récompensant les meilleures réalisations dans le Groupe ;
- examen des chartes de succession des activités et principales filiales ; définition des évolutions de carrière souhaitables pour les principaux cadres du Groupe et des développements de compétences à réaliser au préalable ;
- renforcement de la politique de sécurité du Groupe, y compris déplacement du Comité Directeur sur deux sites industriels pour travailler ce sujet avec la direction locale ;
- examen des résultats et des suites des missions d'audit interne et des travaux du Comité des Risques ;
- examen des grands axes de recherche et développement et des pistes d'innovations avec les responsables Recherche et Développement des activités ;
- adoption de la politique proposée par la direction des Achats du Groupe ;
- mise à l'essai d'un système amélioré de prévisions commerciales, construit avec l'aide d'un organisme externe.

> Le développement durable

Le développement durable fait partie des fondements de la culture de Carbone Lorraine. Depuis longtemps, le Groupe peut se prévaloir d'une politique responsable tant sur le plan social qu'économique et environnemental.

En 2003, Carbone Lorraine a été sélectionné par Kempen, un fonds de pension anglo-saxon, pour intégrer le nouvel indice européen des sociétés socialement responsables (indice SRI Europe). La sélection s'est faite après une analyse poussée de la politique du Groupe en matière d'éthique, de ressources humaines et d'environnement.

Responsabilité économique et sociale

Carbone Lorraine construit sa croissance en s'appuyant sur les relations de confiance qu'il a su tisser avec ses clients, ses fournisseurs, ses actionnaires et ses salariés.

En 2003, Carbone Lorraine a poursuivi le développement de sa politique de Ressources Humaines avec comme objectif l'évolution des compétences professionnelles de ses collaborateurs afin de leur permettre d'accompagner les changements économiques et technologiques, tout en maintenant un dialogue permanent avec eux. Bien évidemment, l'engagement pour la sécurité continue à constituer un thème majeur de cette politique.

Communiquer avec les actionnaires

Carbone Lorraine entretient des relations étroites avec ses actionnaires. La communication financière qui leur est destinée vise à favoriser la compréhension du Groupe et de ses métiers. Qu'il s'agisse de réunions d'information, de visites de sites industriels, de communiqués de presse ou encore du site Internet, l'enjeu reste le même : apporter une information de qualité permettant d'éclairer le choix des investisseurs, qu'ils soient institutionnels ou individuels.

Carbone Lorraine a reçu en 2003 deux distinctions pour la qualité de sa communication vis-à-vis de ses actionnaires : pour la 2^e année consécutive, le 2^e prix des Fils d'Or, organisé par le magazine La Vie Financière et récompensant la qualité de l'information fournie aux actionnaires individuels, et le 3^e prix de Boursoscan pour le contenu du site Internet, un concours organisé par Boursorama et récompensant divers aspects des sites Internet des sociétés cotées.

Mobiliser les salariés

Favoriser l'implication individuelle et collective des collaborateurs autour d'objectifs partagés : c'est une des facettes les plus importantes de la politique de ressources humaines de Carbone Lorraine. L'intéressement des salariés aux résultats, la rémunération indexée à l'atteinte d'objectifs ou encore le développement de l'actionnariat salarié contribuent à cette implication du personnel.

En 2003, pour la première fois, un quart de la rémunération variable des managers a été indexé sur un objectif de génération de cash assigné à chacun d'eux. Par ailleurs, de nombreuses formations ont été organisées pour apprendre aux équipes à « gérer par le cash ». Cette démarche est progressivement intégrée dans la gestion quotidienne, marquant ainsi le début d'un véritable changement de culture dans le Groupe.

L'actionnariat salarié est également un élément important de la politique de motivation du Groupe. La fin de l'année 2003 a vu le lancement d'une nouvelle augmentation de capital réservée aux salariés, la cinquième depuis 1995. Au total,

54 990 titres, soit 0,5% du capital, ont été proposés dans 10 pays (Europe et Amérique du Nord). La demande a été sensiblement supérieure à l'offre. Carbone Lorraine entend continuer sa politique d'une participation active de l'ensemble des salariés aux succès du Groupe en renouvelant régulièrement cette opération.

L'implication de chacun passe également par une communication interne régulière. Cela permet d'entretenir des relations de confiance avec les salariés en les tenant informés régulièrement de l'évolution du Groupe. Journal interne, communiqués, site Intranet... sont autant de supports de communication utilisés. Parallèlement, plusieurs sites industriels dans plusieurs pays ont développé leurs propres outils de communication interne.

Développer les compétences

L'année a été marquée par la mise en place d'un processus de définition de « postes repères » pour chaque filière. Il s'agit d'établir un profil-type de différents postes à l'intérieur du Groupe, ce qui permet ensuite d'affiner la politique de recrutement et de mieux définir les objectifs de chaque collaborateur, tout en maintenant une cohérence dans la politique de rémunération en fonction des marchés et des pays. En tant que référence, ces profils-types permettront également d'optimiser le contenu des entretiens individuels. En 2003, la quasi-totalité des cadres a bénéficié d'un entretien annuel, l'objectif étant d'étendre ces entretiens à l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Le développement des compétences s'appuie également sur la formation professionnelle. En 2003, les formations ont concerné principalement la qualité (avec les processus de certification des sites industriels), la sécurité et la gestion par le cash. Un effort particulier a également été mené dans la formation au management de projet. En effet, les collaborateurs sont amenés à travailler de plus en plus souvent sur des projets transversaux qui requièrent une méthodologie appropriée. Trois sessions ont été organisées en 2003 en France et une aux Etats-Unis. En 2004, quatre nouvelles sessions sont programmées. En dépit d'une conjoncture économique difficile, Carbone Lorraine a consacré en 2003 environ 1,5% de sa masse salariale à la formation en Europe et en Amérique du Nord, zones géographiques regroupant environ 80% des effectifs du Groupe.

Assurer la sécurité des biens et des personnes

Pour Carbone Lorraine, maîtriser la sécurité est une preuve d'efficacité, de professionnalisme et de maîtrise des procédés. C'est également une contribution forte au développement et à la motivation du personnel ainsi qu'une exigence sur le plan du respect de la personne, l'objectif ultime étant bien sûr le "zéro accident".

Pro-actif dans ce domaine, le Comité Directeur examine chaque mois la performance sécurité de chacun des sites du Groupe (taux de fréquence des accidents avec et sans arrêts de travail, taux de gravité de ces accidents). Il est également informé de tout accident du travail entraînant un arrêt. Depuis 2002, les membres du Comité Directeur participent à des Journées Sécurité se déroulant sur les sites, qui leur permettent d'avoir une meilleure compréhension et une analyse plus fine de la situation des grands sites en matière de sécurité ; ils déterminent ensuite avec les directions locales les actions à mener pour améliorer le niveau de sécurité. En 2003, le Comité Directeur a ainsi participé à deux Journées Sécurité sur les sites d'Amiens et de Saint-Bonnet-de-Mûre (France). Il se rendra en 2004 à Pagny-sur-Moselle (France) et à Nuevo Laredo (Mexique).

Le Comité Sécurité Groupe, dont la mission est de faire partager les méthodes et les bonnes pratiques des différents établissements, s'est réuni deux fois en 2003. Il a mis en place un programme d'audits de sécurité assortis de plans d'actions pour tous les

sites dont le taux de fréquence des accidents (TF1) est supérieur à la moyenne du Groupe.

L'amélioration de la sécurité est aussi un sujet clef traité au cours de la réunion annuelle du Comité de Groupe Européen, qui regroupe des représentants du personnel des filiales européennes. Au cours de sa réunion annuelle, en novembre 2003, le Comité a mis l'accent sur l'analyse des accidents et l'identification de leurs causes par la méthode de l'arbre des causes. Un éventail de règles et d'outils a en effet été mis en place dans le Groupe : audit de sécurité, fiches communes de déclaration d'accident, visites hiérarchiques de sécurité, analyse des accidents par l'arbre des causes, etc... venant compléter le manuel de sécurité diffusé à l'ensemble du personnel.

Parallèlement, de nombreuses formations sont régulièrement dispensées pour maintenir la sensibilisation et l'implication des collaborateurs.

En 2003 a été mise en place une procédure qui prévoit que tout employé ayant eu un accident avec arrêt rencontre le Président du Groupe en compagnie du Directeur du site dont il dépend et de son supérieur hiérarchique direct. Cet entretien, dont l'objet est de contrôler l'analyse des causes de l'accident et les mesures mises en œuvre pour y remédier à l'avenir, a également pour objectif de montrer à l'ensemble des salariés l'importance qu'accorde la Direction du Groupe aux problèmes de sécurité.

Les efforts déployés depuis des années, et renforcés encore en 2003, se sont traduits par une nouvelle baisse de la fréquence des accidents en 2003. Toutefois, un accident grave survenu en janvier 2004 dans une des usines brésiliennes est venu rappeler à chacun que rien n'est jamais gagné dans ce domaine et que la sécurité repose sur une application rigoureuse et obstinée des méthodes du Groupe.

Nombre d'accidents de travail avec arrêt
par million d'heures travaillées

2003	2002	2001
4,2	6,7	9

Nombre de jours d'arrêt pour accident de travail
par milliers d'heures travaillées

2003	2002	2001
0,27	0,22	0,21

Ces deux indicateurs calculés pour l'ensemble des sociétés consolidées du Groupe se comparent très favorablement à ceux des industries des secteurs chimique et métallurgique des différents pays.

Effectifs par zone géographique (à fin décembre)

Le Groupe est fortement implanté à l'international puisque les deux-tiers de ses effectifs se trouvent hors de France. Les pays à fort capital humain sont principalement la France, les Etats-Unis, le Mexique, l'Allemagne et la Tunisie.

Entre 2001 et 2003, les effectifs ont diminué d'environ 10%. Cette baisse concerne la quasi-totalité des pays d'Europe et d'Amérique du Nord. Par ailleurs, les effectifs sont en hausse dans les pays à forte expansion économique : Asie, Brésil et Tunisie.

Pays	2003	2002	2001
France	2 331	2477	2 555
Allemagne	565	612	673
Autriche	74	76	75
Espagne	207	255	243
Grande Bretagne	167	186	197
Italie	100	109	124
Benelux	23	23	26
Scandinavie	39	45	46
Total Europe	3 506	3 783	3 939
Tunisie	565	435	397
USA	943	979	1 159
Canada	241	246	245
Mexique	764	795	1 101
Total Amérique du Nord	1 948	2 020	2 505
Australie	51	38	38
Corée	210	204	200
Japon	46	43,5	51
Total Asie	307	286	289
Brésil	355	337	318
Afrique du Sud	161	149	157
Total reste du monde	516	486	475
TOTAL	6 842	7 010	7 605

Accompagner les restructurations

Dans un contexte marqué par une nouvelle dégradation de la conjoncture économique, Carbone Lorraine a engagé un plan d'économies qui s'est traduit par une profonde restructuration de son outil industriel. Le Groupe a mené ces restructurations en plaçant au cœur de son action la dimension sociale de ces évolutions. Dans ce cadre, un dialogue constructif a été engagé avec les instances représentatives du personnel. Des actions de communication interne ont été menées pour accompagner ces mesures et faire comprendre les raisons profondes de ces restructurations. En 2003, 5 sites en Europe ont fait l'objet de plans de restructuration : les sites d'Eggolsheim et de Manheim en Allemagne (148 postes concernés), les sites d'Evreux et de Saint-Pierre d'Allevard en France (170 postes concernés) et le site de Barcelone en Espagne (130 postes concernés). Les pleins effets de ces restructurations se traduiront dans les effectifs en 2004. Des mesures d'accompagnement, adaptées à la culture et aux contextes locaux, ont été proposées et négociées avec les partenaires sociaux.

Ainsi, en France, un dispositif d'aide à la mobilité géographique a été mis en place afin de favoriser le reclassement dans le Groupe. Par ailleurs, des antennes emplois ont été implantées afin d'aider les salariés n'ayant pu être reclassés dans le Groupe à trouver des solutions externes personnalisées. Bilans individuels d'évaluation et d'orientation, prospection des offres d'emploi, aide à l'élaboration de curriculum vitae, préparation aux entretiens d'embauche etc... figurent parmi les actions déployées par les antennes emplois. Des mesures d'aide aux salariés qui souhaitent créer leur entreprise ont également été mises en place. Ces mesures incluent, outre les aides financières, un accompagnement personnalisé par un conseiller spécialisé afin de valider les projets et d'accompagner les salariés dans leur mise en œuvre. Des mesures spécifiques de pré-retraite progressive ou de cessation d'activité anticipée des salariés âgés (CASA) ont également été prévues.

Par ailleurs, plusieurs sites nord-américains ont fait l'objet de mesures de rationalisation en 2003 : deux usines ont été fermées aux Etats-Unis : Camarillo (Californie) et Essexville (Michigan) ; des réductions d'effectifs ont eu lieu dans d'autres sites, notamment à la suite du regroupement des activités de Kirkwood Industries de Cleveland (Ohio) à Farmville (Virginie). Au total, 72 postes ont été supprimés en 2003 en Amérique du Nord.

Maintenir une démarche de qualité

Lancée depuis près de quatre ans, la démarche Qualité et Progrès Continu (QPC) a comme objectif prioritaire d'amener le Groupe vers l'excellence dans le service client, aussi bien en termes de qualité des produits que de service rendu. Pour y parvenir, de nombreux programmes visant à l'amélioration des délais de livraison ou au développement des produits ont été déployés sur l'ensemble des sites du Groupe. Ainsi, les restructurations engagées en 2003 se traduiront par de profondes améliorations dans l'organisation de la production et des flux permettant dès 2004 de réduire les délais pour les clients. Le programme 5S fait également partie de cette démarche. C'est une méthode permettant d'améliorer les conditions de travail en termes d'efficacité, de sécurité, de qualité et de confort, par la mise en place de règles d'ordre, de rangement, de propreté et de discipline. Il a pour objectif l'amélioration des performances économiques car il permet de faire progresser la fiabilité de tous les process de l'entreprise, qu'ils soient fonctionnels ou opérationnels. En 2003, pour la première fois, un challenge 5S mondial a été lancé à travers le Groupe pour récompenser les meilleures réalisations, selon trois critères principaux : l'implication des équipes, la pérennité du projet et celle des résultats quantitatifs et qualitatifs. La participation à ce challenge est élevée : 60 équipes des cinq continents sont en compétition.

Plus globalement, des formations à l'ensemble des méthodes du Groupe sont dispensées régulièrement pour assurer la continuité de la démarche QPC.

L'éthique

Depuis 5 ans, le Groupe s'assure du respect rigoureux des législations sur la concurrence en vigueur dans les pays dans lesquels il est implanté. Cela passe par un « programme de conformité » à la réglementation très complet, dont l'application sur le terrain est contrôlée par des audits-surprise réalisés par des tiers.

Le Groupe aborde également des domaines non régis, ou incomplètement, par la loi. C'est ainsi qu'une Charte Ethique Achats a vu le jour à la fin de l'année 2003. Elle met l'accent sur la transparence de la politique et des procédures d'achats à tous les niveaux du Groupe, sur le choix des partenaires et des fournisseurs et sur les bonnes pratiques dans les relations avec ces derniers. Dans le même esprit, plusieurs chartes contre la discrimination ont déjà été signées aux Etats-Unis.

Sous-traitance

Le Groupe recourt en partie à la sous-traitance pour la fabrication de ses produits. En 2003, les facturations de sous-traitance industrielle sont au même niveau qu'en 2002 (environ 34 M€), soit 14% du montant global des achats du Groupe.

Responsabilité environnementale

La préservation de l'environnement est prise en compte dans chaque décision industrielle significative chez Carbone Lorraine. Le Groupe s'appuie sur une organisation décentralisée lui permettant de mettre au mieux en œuvre sa politique. Ainsi, chaque responsable de site définit une politique environnementale adaptée au contexte local et cohérente avec les engagements du Groupe, définis dans une Charte de l'Environnement.

En 2003, le Groupe a choisi de faire porter ses efforts principalement sur :

la mise en place par ses sites d'un Système de Management Environnemental reposant sur la certification ISO 14001,

la maîtrise de ses risques industriels,

l'intégration du respect de l'environnement dans le développement de ses nouveaux produits.

En parallèle, le Groupe s'assure de maintenir et renforcer, notamment par la formation, la sensibilisation de ses collaborateurs à la logique de développement durable. Les efforts ne portent pas seulement sur les sites de production. Ainsi, après des mois d'efforts obstinés pour convaincre les sociétés colocalitaires de l'immeuble dans lequel est installé le siège du Groupe, le recyclage des papiers (effectué depuis des années dans les usines du Groupe) a pu enfin être mis en place en 2003.

Renforcer la politique de certification

L'engagement dans la démarche de certification ISO 14001, dans le cadre du plan Qualité et Progrès Continu (QPC), demeure la principale mesure de la politique environnementale. En 2003, le site de Toronto a obtenu cette certification, portant à 5 le nombre total de sites certifiés. L'objectif du Groupe est que ses sites industriels les plus importants obtiennent cette certification d'ici à fin 2005.

Parallèlement, Ferraz Shawmut, la filiale du Groupe spécialisée dans la Protection Electrique, met en place dans l'ensemble de ses sites un système intégré de management Qualité, Sécurité, Environnement (QSE) qui devrait aboutir à un processus de progrès continu en particulier appliqué à l'environnement.

Certains sites comme Gennevilliers et Pagny-sur-Moselle (France) vont encore plus loin en s'engageant dans un processus de certification lié à la sécurité appelé OHSAS 18001 : *Occupational Health and Safety Assesment Series*, ou Gestion de la Santé et de la Sécurité au Travail.

Minimiser les risques industriels

Le Comité des Risques a fait réaliser en 2001 une cartographie des risques opérationnels, financiers, stratégiques et liés à l'information auxquels Carbone Lorraine pourrait être exposé. Cette cartographie a conclu à l'absence de risques majeurs. En 2003, les travaux du Comité ont principalement porté sur la hiérarchisation des risques industriels les plus importants afin de minimiser les risques potentiels identifiés. Des plans de prévention et de secours sont en cours de mise en place.

Le Comité a également élaboré une pyramide des âges des personnes-clés et des salariés à haut potentiel de façon à s'assurer de la pérennité des savoir-faire du Groupe. Enfin, il a mis en place une solution d'urgence visant à pallier les effets d'une indisponibilité complète de certains systèmes informatiques centraux du Groupe.

Développer l'éco-conception

Dans le cadre de sa contribution à la protection de l'environnement, Carbone Lorraine a intégré le respect de l'environnement dans la conception de ses produits. La fabrication des aimants ferrites utilise depuis longtemps déjà des oxydes de fer, sous-produits valorisés de la fabrication des tôles d'acier. En 2003, Carbone Lorraine a

développé de nouvelles gammes de balais sans plomb et de fusibles sans plomb ni cadmium. De nombreuses autres initiatives sont prises localement en fonction des besoins de chaque site. A Saint-Bonnet-de-Mûre, par exemple, une formation aux problématiques de l'environnement à été organisée pour 250 personnes et une veille réglementaire Hygiène, Sécurité et Environnement (HSE) sera mise en place dès 2004. Sur le site de St. Marys, aux Etats-Unis, les travaux ont principalement porté sur la réduction des émissions d'oxyde de soufre.

Politique environnementale du Groupe Carbone Lorraine

Le Groupe Carbone Lorraine a le souci de protéger l'environnement, et s'engage à respecter les principes suivants :

- 1. Se conformer à la réglementation en vigueur**, au travers des exigences légales et autres, pour les produits et les installations existantes.
 - 2. Inventorier les risques** potentiels des installations et des produits, examiner si la **prévention** est suffisante pour **éviter tout accident** qui pourrait avoir un effet dangereux sur les personnes et les milieux avoisinants (en particulier pour les clients, le personnel de l'entreprise et les personnes habitant à proximité des sites de production).
 - 3. Visiter périodiquement les installations** pour détecter les anomalies.
 - 4. Utiliser les incidents et les bons exemples internes ou externes** pour une démarche de **qualité et de progrès continu** par le **retour d'expérience**.
 - 5. Minimiser les rejets et les nuisances** dans tous les milieux.
 - 6. Minimiser les consommations** d'eau, d'énergie, de matières premières et d'emballages et **encourager le recyclage ou la revalorisation des déchets**.
 - 7. Favoriser les améliorations par le progrès continu** en mettant en place un **Système de Management Environnemental ISO 14001** dans tous les sites importants.
-

Tableau des métiers

Métiers	Activités	Principales applications	Orientations
<p>Applications électriques</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ N° 2 mondial en balais et porte-balais pour moteurs électriques ▪ 184 M€ de chiffre d'affaires ▪ 29 % du chiffre d'affaires total ▪ Principaux concurrents : <ul style="list-style-type: none"> - Morgan Crucible (Grande Bretagne) - Schunk (Allemagne) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conception, fabrication, commercialisation de balais et d'assemblages comportant balais, porte-balais, composants électroniques ▪ Assistance et maintenance 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gros moteurs : toutes applications industrielles et robots, génératrices électriques pour l'aviation, locomotives électriques... ▪ Petits moteurs : moteurs auxiliaires pour l'automobile (essuie-glaces, lève-vitres, ABS...), outillage portatif (perceuses...), petit électroménager (aspirateurs...) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gros moteurs : poursuivre une stratégie d'innovation sur des niches en croissance et se développer en Asie ▪ Petits moteurs : poursuivre l'amélioration de la performance et développer des modules porte-balais enrichis de nouvelles fonctions
<p>Aimants permanents</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ N° 3 mondial en aimants pour automobile ▪ N° 1 mondial en inducteurs pour moteurs électriques automobiles ▪ 82 M€ de chiffre d'affaires ▪ 13 % du chiffre d'affaires total ▪ Principaux concurrents : <ul style="list-style-type: none"> - Hitachi (Japon) - TDK (Japon) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conception, fabrication et commercialisation d'aimants en ferrite et d'inducteurs pour petits moteurs électriques 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Petits moteurs : moteurs auxiliaires pour l'automobile (essuie-glaces, lève-vitres, ABS...), outillage portatif (perceuses...), petit électroménager (aspirateurs...) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réussir le redressement de la rentabilité en Europe ▪ Poursuivre le développement de l'offre dans les pays où le Groupe est présent ▪ Se développer en Asie
<p>Protection électrique</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ N° 2 mondial en fusibles industriels ▪ 165 M€ de chiffre d'affaires ▪ 26 % du chiffre d'affaires total ▪ Principaux concurrents : <ul style="list-style-type: none"> - Bussmann (USA) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conception, fabrication, commercialisation de fusibles industriels, de refroidisseurs et de systèmes de protection de moteurs, d'organes de coupure et de captage et autres équipements électriques et électroniques 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Protection des moteurs industriels et des équipements industriels électriques et électroniques contre les courts-circuits et les surtensions ▪ Protection thermique des équipements électroniques industriels ▪ Protection des réseaux de distribution d'électricité ▪ Protection électrique des biens et des personnes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Achever les actions de restructuration en Europe afin d'améliorer fortement la rentabilité, y compris en période de bas de cycle ▪ Poursuivre le développement auprès des clients constructeurs d'équipements, distributeurs et utilisateurs grâce à l'innovation et à la qualité des produits et services
<p>Systèmes et matériaux avancés</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ N° 1 mondial en équipements anticorrosion ▪ N° 2 mondial en applications à hautes températures du graphite isostatique ▪ 198 M€ de chiffre d'affaires ▪ 32 % du chiffre d'affaires total ▪ Principaux concurrents : <ul style="list-style-type: none"> - SGL Carbon (Allemagne) - Toyo Tanso (Japon) 	<p>Conception, fabrication, commercialisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'équipements anticorrosion à base de graphite, de métaux nobles (tantale, titane...) et de polymères fluorés (PTFE...) pour les industries de la chimie et de la pharmacie - de solutions en graphite isostatique pour des applications hautes températures (semi-conducteurs, aéronautique, verrerie...) - de composants de freinage à haute énergie à base de graphite et carbone 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stockage (cuves...), traitement (échangeurs de chaleur, réacteurs...) et distribution (colonnes, tuyauteries...) des fluides corrosifs et chauds ▪ Equipements de production de semi-conducteurs et autres procédés réfractaires (filières, supports...), électrodes pour l'électroérosion, revêtements de fours... ▪ Freinage aéronautique, ferroviaire, moto et VTT, compétition automobile 	<p>Poursuivre :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ le développement d'une offre de solutions complètes multi-matériaux pour la chimie corrosive et chaude ▪ la mise au point de nouvelles solutions en graphite isostatique adaptées aux besoins spécifiques de nos clients-partenaires ▪ les développements en Asie ▪ le déploiement à l'international de nos savoir-faire en freinage à haute énergie

> Les applications électriques

Carbone Lorraine a été parmi les toutes premières sociétés, il y a plus de cent ans, à développer les applications électriques du graphite. Le Groupe a mis au point les balais permettant de transférer le courant de la partie fixe à la partie tournante du moteur électrique à courant continu et a aussi développé une expertise dans les porte-balais. En maîtrisant l'ensemble de la chaîne, de la conception à la fabrication et la commercialisation, le Groupe s'est imposé comme un acteur incontournable des balais d'alimentation électrique à destination de l'industrie. Carbone Lorraine intervient sur deux marchés, les moteurs industriels et les petits moteurs électriques, pour chacun desquels il déploie une stratégie de fourniture de sous-ensembles complets : balais, porte-balais et composants complémentaires électroniques (brushcards).

Evolution des marchés en 2003

Aujourd'hui, le marché des balais pour moteurs industriels est un marché mûr dans lequel la fourniture de matériel de remplacement est très supérieure à la première monte. Dans ce domaine, Carbone Lorraine est présent sur quatre segments de marché : la traction ferroviaire, l'industrie en général, l'aviation et la génération d'électricité. Les balais pour petits moteurs électriques sont pour leur part destinés à l'automobile, à l'électroménager et à l'outillage portatif.

En 2003, l'ensemble des marchés des Applications Electriques s'est sensiblement dégradé. Le ralentissement accentué de l'activité industrielle en Europe a pesé sur les ventes de balais et porte-balais pour moteurs industriels et de traction. Le marché automobile a également connu une année difficile en Europe et en Amérique du Nord avec la réduction des productions par les constructeurs automobiles (6% par exemple pour les Big Three aux Etats-Unis), tandis que les marchés de l'électroménager et de l'outillage portatif ont poursuivi leur délocalisation vers l'Asie.

Une rationalisation poursuivie

En dépit de cet environnement défavorable, Carbone Lorraine a su résister à la baisse d'activité tout en poursuivant l'optimisation de son organisation industrielle. En Europe, certaines des productions de balais pour automobile et électroménager ont été regroupées sur le site d'Amiens (France). En Amérique du Nord, un accord de joint-venture a été signé avec la société américaine Kirkwood pour rassembler sur un même site à Farmville (Virginie) les activités de balais automobile pour petits moteurs électriques des deux sociétés ainsi que l'activité de disques pour collecteurs en carbone de Kirkwood. Grâce à cet accord, Carbone Lorraine renforce la position et la rentabilité de son activité balais pour petits moteurs électriques dans cette zone et prend le leadership dans le domaine en forte croissance des collecteurs en carbone (utilisés en particulier dans les pompes à essence qui utilisent de plus en plus des carburants agressifs pour le matériel). A l'issue de ces réorganisations industrielles, Carbone Lorraine dispose, outre ces deux sites principaux de production, d'unités de production à coûts compétitifs implantées au Brésil, en Tunisie, en Inde et en Chine.

Parallèlement à ces opérations de rationalisation et d'optimisation de son outil industriel, Carbone Lorraine a poursuivi activement ses efforts en matière d'innovation dans le but de prendre des parts de marché sur des segments où il n'était pas ou peu présent. Pour y parvenir, une structure supplémentaire de Recherche et Développement a été mise en place à Amiens afin de développer de nouvelles applications en partenariat avec ses clients.

Sur le marché des balais et porte-balais pour moteurs industriels, Carbone Lorraine a continué de renforcer ses positions dans les domaines des éoliennes, de la traction ferroviaire électrique (avec notamment le développement de nouvelles bandes de

captage en composite carbone-carbone) et des centrales thermiques de production d'électricité.

Sur le marché des petits moteurs électriques, la nouvelle gamme de balais sans plomb utilisés dans les démarreurs rencontre un vif succès et a permis de prendre de nouvelles parts de marchés en Europe.

Enfin, Carbone Lorraine met en oeuvre un programme d'homologation de ses produits auprès des constructeurs automobiles japonais dont la présence ne cesse de s'accroître aux Etats-Unis.

Vers de nouveaux marchés

Le mouvement de délocalisation de certains de ses clients vers l'Asie a naturellement conduit Carbone Lorraine à s'installer dans cette région, à la fois pour accompagner ses clients et pour se développer sur de nouveaux marchés. Le nouvel atelier de porte-balais en cours d'implantation à Kunshan (Chine) pour accompagner l'un des principaux clients du Groupe servira également de base pour pénétrer le marché asiatique. En 2003, l'activité Applications Electriques a ainsi doublé son chiffre d'affaires en Chine.

Ce qu'il faut retenir en 2003

- prises de parts de marchés grâce aux innovations
- création en cours d'un atelier de porte-balais en Chine
- optimisation de l'organisation de la production des balais en Europe
- signature d'une joint-venture en Amérique du Nord

Chiffres clés

- N° 2 mondial des balais et porte-balais
- 184 millions d'euros de chiffre d'affaires
- 29 % du chiffre d'affaires Groupe

Qu'est-ce qu'un balai ?

C'est un petit parallélépipède de quelques millimètres cube à quelques centimètres cube, en graphite pur ou mélangé à des agents soigneusement sélectionnés, crucial pour le transfert d'énergie dans le moteur électrique à courant continu. Il doit en effet résister à des conditions d'utilisation sévères : courants élevés, répétitions de démarrages et d'arrêts, atmosphères chargées ou très sèches, etc. Il est équipé d'un câble de raccordement à l'alimentation électrique et maintenu dans le moteur par un porte-balais, qui le guide et lui applique une pression constante quel que soit le degré d'usure.

> Les aimants

Carbone Lorraine a capitalisé sur sa connaissance du moteur électrique et ses relations avec les grands clients équipementiers automobiles pour se développer dans le domaine des aimants permanents pour petits moteurs électriques, ces derniers utilisant également les balais produits par l'activité Applications Electriques.

Les aimants permanents se retrouvent dans tous les moteurs auxiliaires équipant l'automobile : démarreur, lève-vitres, pompe à essence... On peut trouver jusqu'à 100 moteurs auxiliaires sur une voiture haut de gamme.

Une forte pression sur les prix conjuguée à la faiblesse du marché automobile

Sur ce marché, Carbone Lorraine bénéficie d'une croissance structurelle due à l'enrichissement en équipements électriques des automobiles, principalement fondé sur le confort (ex : moteurs de siège), la sécurité (ex : ABS) et les économies d'énergie (ex : direction assistée). De plus, les progrès dans la gestion du moteur thermique se font souvent par l'introduction de moteurs électriques en remplacement de systèmes mécaniques (ex : motorisation des vannes d'admission), ce dont Carbone Lorraine bénéficie. Le nombre de ces moteurs auxiliaires augmente en moyenne de 4 à 5 % par an. Toutefois, cette croissance structurelle n'a pas été suffisante en 2003 pour compenser le tassement de la production automobile en Amérique du Nord et en Europe. Par ailleurs, la pression sur les prix exercée par de nouveaux producteurs asiatiques a absorbé les gains de productivité réalisés en 2002, ce qui a conduit la division à afficher une rentabilité opérationnelle négative, et par voie de conséquence à intensifier son plan de restructuration, notamment en Europe.

Des situations contrastées selon les pays

En Europe, la réduction de la production automobile et la forte pression sur les prix ont lourdement pesé sur l'activité qui a enregistré un recul de 8% de ses ventes. Pour faire face à cette situation, un important programme de restructuration a été engagé sur les 2 sites français. Il s'agit de concentrer ces 2 sites uniquement sur les productions automatisées, de faire preuve de sélectivité dans le portefeuille de produits, enfin d'ajuster la taille des structures de la division à ses perspectives réelles de développement. Au total, les réductions d'effectifs atteindront 170 postes sur 500 environ.

En Amérique du Nord, en raison des baisses de prix concédées l'année précédente et de la fin de vie prévue de lignes de produits majeures chez notre principal client, les ventes du Groupe ont reculé d'environ 40 %. Cependant, les mesures de réduction de coûts prises fin 2002 et début 2003 pour tenir compte de ces évolutions, conjuguées au renforcement d'actions commerciales de diversification de la clientèle, ont permis de compenser les effets de cette baisse d'activité sur la rentabilité.

Au Brésil, les ventes sont en progression de 27 % sur l'année, car elles bénéficient de la montée en gamme du marché domestique, favorisée par l'aménagement des taxes locales, et de la croissance des exportations, liée notamment à la dépréciation de la devise brésilienne.

En Corée, après une forte croissance en début d'année, les mouvements sociaux de l'été dans le secteur de la construction automobile ont fortement pesé sur les volumes au second semestre, ce qui a amené un repli des ventes de 7 % sur l'ensemble de l'année.

Poursuivre le développement commercial, technique et géographique

Parallèlement, Carbone Lorraine a poursuivi la diversification de son portefeuille de clientèle en Amérique du Nord, et a initié un recentrage de son portefeuille de produits en Europe afin de mieux servir les grands équipementiers.

Pour répondre à la demande de plus en plus forte d'externalisation par les équipementiers, Carbone Lorraine a innové il y a quelques années en développant l'inducteur, un système complet intégrant les aimants et divers composants mécaniques du moteur électrique, assemblés par collage. En quatre ans, le chiffre d'affaires de cette activité a plus que quintuplé en Europe. De nouveaux développements en cours dans cette gamme de produits contribueront à soutenir la croissance de l'activité en 2004.

Ajustement de la valeur des actifs Aimants

Pour tenir compte de changements structurels dans les conditions de concurrence auxquelles est confrontée l'activité (avec l'apparition de nouveaux concurrents chinois et coréens), le Groupe a procédé à l'évaluation de l'activité par diverses méthodes. Il en est résulté une dépréciation de 25 M€ avant impôts, abaissant la valeur de l'activité Aimants dans les livres à 20 M€, hors actifs d'impôts différés.

Ce qu'il faut retenir en 2003

- importantes restructurations en France
- gestion efficace de la baisse des volumes en Amérique du Nord
- forte croissance au Brésil
- poursuite du développement intensif des inducteurs
- fort ajustement de la valeur comptable de l'activité, pour tenir compte des nouvelles conditions de concurrence

Chiffres clés

- 3^e producteur mondial d'aimants pour automobile
- leader mondial dans les inducteurs
- 82 millions d'euros de chiffre d'affaires
- 13 % du chiffre d'affaires Groupe

Qu'est-ce qu'un aimant ?

L'aimant est un composant essentiel du moteur électrique : c'est lui qui le fait tourner, en attirant le rotor dans son champ magnétique. La performance d'un aimant se mesure à l'intensité de son champ magnétique et à sa capacité de résistance aux facteurs tendant à annuler cette intensité magnétique (champs magnétiques contraires, température...). Les aimants Carbone Lorraine sont en ferrite, une céramique à base d'oxyde de fer et de strontium. Leur forme de tuile leur permet d'épouser la géométrie cylindrique du moteur.

>La protection électrique

Carbone Lorraine s'est développé dans un troisième type de composants électriques, les fusibles industriels, grâce à sa connaissance du moteur électrique. Son implantation mondiale, au travers d'un réseau de filiales, de distributeurs et d'agents commerciaux spécialisés, lui permet d'offrir à tous ses clients et quel que soit leur secteur d'activité, des produits et des services adaptés à leur demande. Grâce à un effort de recherche et développement soutenu (6% du chiffre d'affaires), de nombreux produits innovants sont régulièrement mis sur le marché. Aujourd'hui, Ferraz Shawmut, la filiale du Groupe spécialisée dans la protection électrique, dispose de 67000 références répondant à tous les standards mondiaux, dont 14 000 disponibles sur catalogue.

Début de stabilisation en Amérique du Nord

En 2003, la chute des investissements dans le monde a continué à peser globalement sur les ventes de la Division. En Amérique du Nord, la situation s'est stabilisée et la croissance devrait reprendre au cours des premiers mois de 2004. En Europe, les niveaux de vente se sont également stabilisés dans les derniers mois de l'année, après avoir baissé notamment en Allemagne, en France et en Italie. Ces baisses d'activité ont été amplifiées par le déstockage des grands distributeurs. L'activité a en revanche enregistré une croissance soutenue en Asie (en Chine, en Inde et au Japon), ainsi qu'en Amérique du Sud.

Finalisation de la réorganisation industrielle en Europe

C'est dans ce contexte peu porteur que Ferraz Shawmut a poursuivi l'optimisation de son outil industriel en Europe. Les productions de fusibles industriels aux standards européens ont été regroupées sur le site français de Saint-Bonnet-de-Mûre pour les productions automatisées et sur le site tunisien d'El Fahs pour les autres lignes d'assemblage. Les activités des usines allemandes d'Eggolsheim et de Mannheim ont ainsi été transférées vers la France et la Tunisie. Ferraz Shawmut a également signé en fin d'année avec les organisations syndicales espagnoles un accord pour la fermeture du site de Barcelone, dont les activités sont en cours de transfert en 2004 sur les sites français et tunisien, selon la même logique.

Parallèlement à ces actions de restructuration, les flux de production de Saint-Bonnet-de-Mûre ont fait l'objet d'une profonde reconception. La mise en œuvre d'une production en flux tendu va se traduire par une amélioration importante de la productivité et de la réactivité : elle permettra d'absorber les productions transférées sans structure ni surface supplémentaires et de réduire significativement les en-cours et les délais de fabrication. Ferraz Shawmut a continué d'externaliser la production de pièces détachées pour gagner encore en productivité.

L'effet de toutes ces mesures se traduira par une forte progression de la rentabilité dès 2004 même si la conjoncture économique reste à un niveau comparable à celui de 2003. Il sera encore amplifié par la reprise économique, dès qu'elle surviendra en Europe.

A l'issue de ces grandes manœuvres industrielles, le Groupe disposera de 3 sites de production en France (dont un grand site dédié aux fusibles industriels), de 2 sites aux Etats-Unis et au Canada, et de 4 sites dans des pays émergents (Mexique, Tunisie, Inde et maintenant Chine). L'activité soutenue en Asie a en effet conduit Ferraz Shawmut à implanter une unité de production à Shanghai en partenariat avec une société japonaise. Tout en fournissant à la division les avantages d'une production à bas coûts, son objectif est de pouvoir ainsi se développer sur le marché chinois puis plus largement en Asie.

Une expertise reconnue

Parallèlement, Ferraz Shawmut a continué de développer de nouveaux produits et a remporté de nombreux contrats illustrant aussi bien son expertise que les liens étroits qu'il a su développer avec ses clients.

En Amérique du Nord, Ferraz Shawmut s'est vu décerner deux prix par les deux premiers groupements américains de distributeurs de matériel électrique : Affiliated Distributors et Imark, prix qui récompensent ses réalisations dans le cadre de sa politique de progrès continu et de satisfaction de ses clients.

Dans le domaine de la traction ferroviaire, Ferraz Shawmut a complété son partenariat avec Bombardier et posé les jalons d'une collaboration étroite avec Siemens en signant un contrat pour la fourniture de capteurs de courant et de fusibles pour les métros de Mexico, de Bangkok (Thaïlande) et de Wuhan (Chine). Dans le même domaine, un contrat a été conclu avec Alstom et Innorail dans le cadre de la construction du nouveau tramway sans fil de Bordeaux qui constitue une première mondiale en termes techniques. L'aboutissement de ce projet aura mobilisé toute l'expertise de Ferraz Shawmut dans le domaine du captage. Dans le domaine de la protection des grands réseaux électriques, une commande de plus de 16 000 détecteurs de défaut de courant destinés à des réseaux électriques souterrains a été signée avec EDF.

Ferraz Shawmut fournira des fusibles basse tension à la société allemande Jean Müller, spécialisée dans l'appareillage électrique basse tension. Ce contrat, conclu pour une durée de cinq ans, pourrait déboucher sur une coopération plus étroite.

Enfin, plusieurs contrats significatifs portant sur la fourniture de refroidisseurs ont également été signés, consolidant le succès croissant de cette technologie mise au point par Ferraz Shawmut et venant parfaitement compléter la protection électrique des semi-conducteurs de puissance.

Ce qu'il faut retenir en 2003

- finalisation de la réorganisation industrielle en Europe
- implantation d'une unité de production en Chine
- nombreux succès commerciaux

Chiffres clés

- n°2 mondial des fusibles industriels
- 165 millions d'euros de chiffre d'affaires
- 26 % du chiffre d'affaires Groupe

Qu'est-ce qu'un fusible ?

C'est un composant électrique qui, par la fusion d'un ou plusieurs éléments calibrés à cet effet, coupe en quelques millisecondes le circuit électrique qu'il protège, lorsque le courant dépasse une valeur donnée pendant un temps programmé. Les fusibles industriels sont adaptés aux installations électriques et électroniques très variées qu'ils protègent, comme les réseaux de distribution moyenne tension, les installations électriques standard en basse tension, les tableaux d'arrivée chez les gros consommateurs de courant (usines, immeubles, réseaux ferroviaires), les moteurs industriels...

> Les systèmes et matériaux avancés

Carbone Lorraine a été l'un des tout premiers acteurs à développer les applications industrielles du carbone et du graphite, il y a plus de cent ans. Après la mise au point des balais pour alimentation des moteurs électriques, de très nombreuses autres applications ont été régulièrement développées combinant plusieurs des propriétés de ce matériau : résistance aux très hautes températures, excellente conductibilité de la chaleur et de l'électricité, résistance à la plupart des agents corrosifs, propriétés auto-lubrifiantes. Grâce à sa connaissance des applications, Carbone Lorraine s'est développé dans trois segments qui constituent de véritables marchés mondiaux : les équipements anticorrosion, les applications hautes températures et le freinage haute énergie.

Les équipements anticorrosion : objectifs stratégiques et opérationnels atteints

Carbone Lorraine conçoit et fabrique des équipements qui résistent à la corrosion de fluides chauds utilisés dans la chimie et la pharmacie : échangeurs de chaleur, réacteurs en métaux nobles, tuyauteries revêtues de polymères fluorés.

En 2003, l'absence de nouveaux investissements dans la chimie et la pharmacie en Europe et en Amérique du Nord a pesé sur les ventes (- 12 % à périmètre et changes constants). Mais cette situation n'a cependant pas empêché le Groupe d'atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels. En Europe, Carbone Lorraine a acquis l'activité européenne « tuyauteries et colonnes revêtues de polymères fluorés » de la division Produits Plastiques Performants-3P du groupe Plastic Omnium. Avec cette acquisition, le Groupe intègre de nouvelles technologies, complète son réseau commercial et devient le seul acteur européen à pouvoir offrir à ses clients une solution globale incluant à la fois les équipements (échangeurs de chaleur en graphite et métaux nobles) et les tuyauteries qui les connectent. En Amérique du Nord, la nouvelle usine ultra-performante d'Oxnard (Californie), issue du regroupement de deux sites américains, a été conçue spécifiquement pour la production d'équipements en métaux nobles et bénéficie d'une « salle blanche » dont les dimensions sont uniques au monde.

Parallèlement, les ventes vers l'Asie ont poursuivi leur progression grâce à de nombreux contrats, dont une commande d'équipements en métaux nobles d'un montant total de 7,5 millions de dollars. Le Groupe a ouvert un atelier en Chine en 1995. Carbone Lorraine s'appuie à la fois sur sa connaissance des marchés asiatiques et sur son réseau d'ateliers de proximité pour accompagner le mouvement vers l'Asie de ses clients du secteur de la chimie.

De nouveaux développements ont également été réalisés, comme par exemple des tubes en graphite de grande longueur permettant aux clients de réduire leurs risques d'exploitation et leurs coûts de maintenance. Carbone Lorraine a dans ce domaine pris une avance technique importante sur ses concurrents.

Les applications à hautes températures du graphite : vers de nouvelles niches

Carbone Lorraine fabrique et transforme du graphique isostatique pour servir des secteurs de pointe : électronique, aéronautique, imagerie médicale...

En 2003, l'ensemble des marchés sur lesquels le Groupe est présent a reculé. En Europe, la forte concurrence exercée par les producteurs japonais sur tous les marchés a pesé sur les prix, ce qui, conjugué à la forte baisse du secteur aéronautique, a pénalisé l'activité. Toutefois, ce recul a été compensé par le

développement en Amérique du Nord des ventes de graphites destinés à la fabrication des semi-conducteurs, comme les diodes électroluminescentes utilisées notamment pour l'éclairage des tableaux de bord automobiles et les feux de signalisation. Le développement de certaines niches comme la verrerie a également contribué à limiter les effets négatifs de la conjoncture.

De nouvelles actions de réduction des coûts ont été entreprises en 2003, et se poursuivront notamment aux Etats-Unis avec la réalisation en 2004 d'un plan général de productivité sur le site de St. Marys (Pennsylvanie). En 2003, le volume mondial de l'activité est resté pratiquement stable (à taux de change constant) et la marge opérationnelle a progressé.

Le freinage à haute énergie confirme son potentiel

Carbone Lorraine développe de nouveaux matériaux composites carbone/carbone et des matériaux frittés qui offrent une très forte résistance à l'usure tout en assurant les performances de freinage requises dans les conditions particulièrement sévères nécessitées par les applications. Dans le domaine des trains à grande vitesse, Carbone Lorraine a conforté sa position de leader en renouvelant son partenariat avec la SNCF et en poursuivant ses livraisons au TGV coréen, dont il est le fournisseur exclusif pour les garnitures de freins. Le TGV coréen sera inauguré en avril 2004. Dans le domaine de la moto, Carbone Lorraine a pris de nouvelles parts de marché grâce au renforcement de son réseau commercial en Europe, particulièrement en Italie. Le Groupe a également initié l'implantation d'un réseau commercial aux Etats-Unis, où il n'était pas encore présent. En revanche, dans l'aéronautique, les ventes de freins en composite carbone/carbone pour les Airbus A 321 ont enregistré un léger recul lié à la baisse du trafic aérien.

Carbone Lorraine a continué de développer de nouvelles applications et déposé un nouveau brevet pour les freins de voitures de rallye. Ce développement est illustré par la signature d'un partenariat avec Peugeot pour les courses de rallye en 2004.

Ce qu'il faut retenir en 2003

- nouvelle usine ultra-moderne aux Etats-Unis pour les équipements anticorrosion en métaux nobles
- renforcement dans les équipements anticorrosion en Europe
- fort développement des ventes de graphite pour la fabrication des diodes électroluminescentes

Chiffres clés

- n°1 mondial en équipements anticorrosion
- n°2 mondial en applications haute températures du graphite isostatique
- 198 millions d'euros de chiffre d'affaires
- 32 % du chiffre d'affaires Groupe

De quoi sont faits les freins ?

Le freinage à haute énergie utilise les matériaux frittés à base de graphite, métaux et céramiques pour le ferroviaire, les voitures de rallye, la moto et les VTT de compétition, et les composites carbone/carbone pour l'aéronautique et la moto de compétition.

Rapport de gestion du Conseil d'Administration

Rapport d'activité	35
Comptes consolidés et annexe	47
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	72
Comptes sociaux résumés	73
Informations juridiques et financières	77

> Rapport d'activité

Introduction

Carbone Lorraine a réalisé en 2003 un chiffre d'affaires de 629 M€, en recul de 7% à périmètre et changes constants par rapport à l'année précédente et de 13 % en valeur historique du fait des parités monétaires.

La baisse du chiffre d'affaires est principalement imputable à deux secteurs, les aimants en Amérique du Nord et les équipements anti-corrosion, qui avaient bénéficié en 2002 de conditions particulières. Hors aimants et équipements anticorrosion, le chiffre d'affaires du Groupe enregistre un recul de 3% à périmètre et changes constants.

Face à la baisse des ventes, les mesures prises dans le cadre du plan d'économies ont permis de gagner en productivité et d'obtenir une réduction des coûts substantielle, limitant ainsi la baisse de la marge opérationnelle à 6,2% du chiffre d'affaires contre 8,3% en 2002.

Évolution des activités

Le chiffre d'affaires des **Applications Électriques** a atteint 184 M€ en 2003, en baisse de 4% à périmètre et changes constants par rapport à l'année 2002. Ce recul des ventes provient de la faiblesse des ventes de balais pour moteurs industriels du fait de la conjoncture économique dégradée. Elle est également sensible dans l'industrie automobile américaine, qui a réduit sa production de véhicules.

Dans ce contexte, les mesures de réduction des coûts ont permis de limiter l'incidence sur le résultat opérationnel de la baisse du volume des ventes. Le résultat opérationnel s'élève à 20,2 M€ contre 22,4 M€ en 2002, et s'établit à 10,9 % du chiffre d'affaires, un niveau élevé compte tenu du volume des ventes.

Le chiffre d'affaires des **Aimants Permanents** s'est élevé à 82 M€ en 2003, en baisse de 16 % à périmètre et changes constants par rapport à l'année précédente. La diminution des ventes résulte principalement d'une situation particulière qui a prévalu pour cette division en 2002 en Amérique du Nord. En effet, l'activité aimants a dû faire face à la fois à une baisse des volumes suite à un renouvellement du portefeuille produit de son principal client en Amérique du Nord et à une baisse des prix très importante intervenue en fin d'année 2002 affectant l'ensemble de l'année 2003. En Europe, les ventes d'inducteurs ont continué à progresser en 2003 tandis que les ventes d'aimants nus régressent du fait de la politique de sélectivité des produits mise en place.

La baisse très importante du chiffre d'affaires de l'activité Aimants et notamment les baisses de prix se sont traduites dans le résultat opérationnel, négatif à -6,3 M€, soit une marge opérationnelle de -7,8%. Ces pertes sont concentrées sur les deux sites français, l'activité Aimants étant globalement bénéficiaire hors de France. Un plan de restructuration portant sur les deux sites français a été annoncé en septembre 2003. Il a pour but de faire face à l'agressivité de nouveaux concurrents asiatiques. Les effets de ce plan seront visibles en 2004, l'objectif étant une marge opérationnelle à l'équilibre pour l'ensemble de la division.

La **Protection Électrique** a réalisé en 2003 un chiffre d'affaires de 165 M€, en baisse de 5% à périmètre et changes constants par rapport à 2002. Ce recul affecte pour l'essentiel la zone Europe où les distributeurs maintiennent leurs stocks à un très bas niveau et où les ventes aux équipementiers électriques ont particulièrement souffert de l'absence d'investissement industriel. En Asie, les ventes progressent fortement grâce aux ventes de fusibles de protection des semi-conducteurs et d'interrupteurs de forte puissance. En Amérique du Nord, les distributeurs ont commencé à augmenter

leurs stocks du fait de la reprise économique, mais les ventes directes aux équipementiers sont restées à un niveau très faible.

La division a mis en oeuvre avec vigueur son plan d'économies, initié en 2002, et a lancé d'autres chantiers en 2003 visant à réduire son point mort : finalisation de la réorganisation industrielle en Europe avec la fermeture de trois sites industriels en Allemagne et en Espagne, réorganisation des flux de production européens avec une concentration des productions automatisées sur le site de référence de St Bonnet de Mûre près de Lyon et une concentration des productions manuelles sur le site tunisien. La baisse des volumes et la finalisation du plan d'économies ont entraîné en 2003 une baisse du résultat opérationnel à 7,7 M€, soit une marge opérationnelle de 4,7%, contre un résultat opérationnel de 11,6 M€ en 2002 (6% du chiffre d'affaires). Les effets du plan d'économies devraient être très visibles et permettre à la marge opérationnelle de se redresser trimestre après trimestre sur l'ensemble de l'année 2004.

L'activité **Systemes et Matériaux Avancés** a réalisé en 2003 un chiffre d'affaires de 198 M€, en baisse de 6 % à périmètre et changes constants par rapport à l'année précédente. Cette baisse est principalement imputable à l'activité équipements anti-corrosion du fait de l'absence d'investissement industriel dans les domaines de la chimie et de la pharmacie. L'activité applications à hautes températures du graphite a enregistré une forte progression des ventes en Amérique du Nord du fait de nos nouveaux produits développés pour le marché de l'électronique, compensant ainsi la baisse des ventes à destination de l'industrie aéronautique européenne. L'activité freinage a pu bénéficier de livraisons exceptionnellement élevées dans le ferroviaire pour le TGV coréen dont l'inauguration est prévue en avril 2004.

Les réductions de coûts réalisées dans cette activité déjà très rentable ont permis de limiter l'effet de la baisse des volumes sur la marge opérationnelle. Le résultat opérationnel s'élève à 29,4 M€ contre 34,9 M€ en 2002. Il représente 14,8 % du chiffre d'affaires.

Comptes consolidés

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe Carbone Lorraine s'établit en 2003 à 629 M€, soit une baisse en valeur historique de 13%. Les effets de périmètre ont eu peu d'impact sur le chiffre d'affaires (+ 1%, solde de l'intégration au 1^{er} février 2003 de l'activité balais pour petits moteurs électriques de Kirkwood, de l'intégration au 30 juillet 2003 de l'activité européenne « tuyauteries et colonnes revêtues de polymères fluorés » de la division Produits Plastiques Performants-3P du groupe Plastic Omnium, et de la cession au 1^{er} janvier 2003 de l'activité parafoudres en Protection Electrique).

Les effets de change atteignent - 7 %, principalement liés à l'appréciation de l'euro face au dollar américain. A périmètre et changes constants, le chiffre d'affaires baisse de 7 %.

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel atteint 39,3 M€ contre 59,6 M€ en 2002. Cette baisse provient principalement de la faiblesse des volumes de ventes et des pressions sur les prix dans l'activité Aimants. Leur impact a pu être réduit grâce à la finalisation du plan d'économies lancé début 2002.

Le résultat opérationnel représente 6,2 % du chiffre d'affaires contre 8,3 % en 2002.

Résultat financier

Les charges financières nettes ont fortement diminué et atteignent 10,8 M€ contre 14,1 M€ en 2002. Cette diminution provient de la baisse des taux d'intérêts, de la réduction de l'endettement moyen ainsi que de l'impact favorable du change sur la conversion en euros des intérêts payés en US dollars.

Le ratio de couverture des frais financiers par le résultat opérationnel a diminué tout en restant à un bon niveau, s'élevant à 3,6 contre 4,2 en 2002.

Résultat courant et résultat net du Groupe

La baisse du résultat opérationnel se répercute sur le résultat courant qui atteint 28,5 M€ contre 45,5 M€ en 2002.

Le résultat courant net part du Groupe, après déduction des impôts d'exploitation et de la part des tiers dans les sociétés étrangères, s'établit à 22,3 M€ contre 32,2 M€ en 2002. Les mesures d'économies précédemment mentionnées ont permis de limiter la baisse du résultat courant net. Celui-ci représente 3,6 % du chiffre d'affaires contre 4,5 % en 2002, malgré la conjoncture très défavorable.

Les charges et produits exceptionnels en 2003 représentent une charge globale nette de 54,8 M€. Les charges exceptionnelles nettes comprennent une provision de 25 M€ passée en complément des 18 M€ déjà constituées en 2002, pour ajuster la provision au montant de 43 M€ correspondant à l'amende infligée par la Commission Européenne pour pratiques anti-concurrentielles, sanction contre laquelle le Groupe fait appel auprès du Tribunal de Première Instance de Luxembourg. Elles incluent également une dépréciation de 16,7 M€ après impôts de l'activité Aimants et une provision de 19,3 M€ après impôts au titre des coûts de restructuration liés à la mise en œuvre du plan d'économies. Les produits exceptionnels nets incluent pour l'essentiel des plus-values de cessions d'actifs immobiliers qui s'élèvent à 6,7 M€.

Après prise en compte des charges exceptionnelles nettes et de l'amortissements des survaleurs de 5,7 M€, le résultat net est en perte de 38,2 M€ contre une perte de 10,8 M€ en 2002.

Dividende

Compte tenu de la perte enregistrée dans les comptes de 2003, et afin de ne pas prélever à nouveau dans les réserves, le Conseil d'Administration ne propose pas de distribuer un dividende relatif à l'exercice 2003.

Politique d'investissement

Investissements réalisés au cours des trois derniers exercices

Carbone Lorraine a stabilisé ses dépenses d'investissements en 2003 par rapport à 2002 pour tenir compte de la conjoncture défavorable et au manque de visibilité. Les actions de modernisation de l'outil de production ont été les principaux postes d'investissements, afin que les réductions de coûts se traduisent par des gains définitifs de productivité.

En 2001, le Groupe a cédé son activité Aimants de spécialités (France) pour 5 M€ et a acquis l'activité d'assemblage de balais et porte-balais pour petits moteurs électriques de la société AVO (France, Applications Électriques) pour 23 M€, payables en 4 ans.

En 2002, le Groupe a cédé deux petites activités de protection électrique moyenne tension pour 1 M€.

En 2003, les investissements liés aux variations de périmètre concernent principalement l'annuité de paiement d'AVO, la joint-venture avec Kirkwood (activité disques pour collecteurs en carbone) et l'acquisition de la division européenne « tuyauteries et colonnes revêtues de polymères fluorés » de la division Produits Plastiques Performants-3P du groupe Plastic Omnium. Les cessions exceptionnelles d'immobilisations incluent les cessions de l'immeuble Ferraz Shawmut en Espagne et du bâtiment de l'activité équipements anticorrosion à Camarillo (Etats-Unis).

En millions d'euros	2003	2002	2001
Investissements incorporels	(2,6)	(2,6)	(3,9)
Investissements corporels	(23,0)	(23,2)	(31,5)
Investissements financiers	(0,1)	(0,2)	(2,4)
Cessions d'immobilisations corporelles	1,9	1,6	1,4
Total	(23,8)	(24,4)	(36,4)
Investissements nets liés aux variations de périmètre	(10,1)	(2,8)	(4,1)
Cessions exceptionnelles d'immobilisations	11,1	3,5	-

Politique de financement

Le financement est réalisé dans le cadre d'une politique de Groupe dont la mise en œuvre est coordonnée par la Direction Financière.

Les emprunts sont, pour la plupart, contractés par Le Carbone Lorraine SA qui reprête aux différentes entités du Groupe. Une partie de ces financements internes sont effectués directement ou indirectement par deux systèmes de cash pooling, l'un en Europe et l'autre aux Etats-Unis.

En 2003, le Groupe a refinancé un emprunt bancaire arrivant à maturité par des placements privés afin de diversifier ses sources de financement et d'allonger de manière significative la durée moyenne de sa dette.

Le Groupe dispose par ailleurs de lignes de crédits confirmées très supérieures à leur utilisation.

L'ensemble des informations sur les emprunts est mentionné dans la Note n° 11 de l'annexe aux comptes consolidés.

Politique de recherche

La politique de recherche du Groupe est centrée sur le développement de nouveaux produits et sur la réduction des coûts. La recherche est gérée au niveau de chaque division en fonction des problématiques spécifiques de développement.

Le Groupe consacre environ 3% de son chiffre d'affaires à la Recherche & Développement en frais de fonctionnement des équipes dédiées à 100% et en développements produits (matériaux/procédés), hors investissements liés à ces développements.

L'essentiel de ces dépenses est financé sur fonds propres. Cependant, le Groupe a reçu en 2003 des subventions du Ministère de l'Industrie dans le cadre de son programme Performance qui vise à favoriser le développement industriel supporté par une innovation technologique. Ces subventions représentent actuellement 0,5 M€ par an.

Parmi les succès remportés en 2003, deux concernent les freins avec le lancement de garnitures de freins pour le ferroviaire réduisant les nuisances sonores et donc respectueuses de l'environnement, et la mise au point de plaquettes brevetées pour voitures de rallye.

Endettement

L'endettement net total consolidé a diminué de 23% en 2003. Il s'établit à 182,6 M€ contre 236,2 M€ fin 2002.

Cette diminution de 53,6 M€ est principalement due à la forte génération de liquidités sur l'année (42 M€ de cash flow net d'exploitation courante avant financement des acquisitions et paiement du dividende), et à l'impact de la baisse du dollar (25 M€).

Il représente 102% des fonds propres à la fin de 2003 contre 96 % fin 2002. Cette augmentation résulte entièrement de la réduction des fonds propres du fait des charges exceptionnelles importantes comptabilisées en 2003 et de l'impact des parités monétaires.

	2003	2002	2001
Endettement net total (M€)	182,6	236,2	314,9
Endettement net/fonds propres	1,02	0,96	1,07

Comptes sociaux

Les ventes et autres produits de la société mère, Le Carbone Lorraine SA, s'élèvent à 3,7 M€. Les ventes et autres produits sont liés à l'activité de holding de Carbone Lorraine SA, à savoir la gestion des titres de participation, l'activité de financement du Groupe et la facturation de diverses prestations.

Le résultat d'exploitation s'établit à - 3,4 M€ contre - 3,0 M€ en 2002.

La hausse du résultat financier (23,4 M€ contre 22,6 M€) résulte des écarts de change potentiels liés à l'évolution favorable du dollar américain par rapport à l'euro ainsi que de la baisse des intérêts sur emprunts.

Le résultat courant avant impôt et éléments exceptionnels est en légère hausse à 20 M€.

Le résultat exceptionnel (- 39,4 M€) provient pour la plus grande part de la dépréciation des titres de l'activité Aimants.

L'impôt de 5 M€ est un produit. Il est versé par les filiales françaises bénéficiaires qui sont intégrées fiscalement.

Après prise en compte de ces éléments, le résultat net ressort à -14,4 M€.

Relations mère-filiales

Le Carbone Lorraine SA est une société holding qui a pour vocation la gestion des titres de participation, l'activité de financement du Groupe et la facturation de prestations liées aux immobilisations incorporelles et corporelles détenues par Le Carbone Lorraine SA.

La société Le Carbone Lorraine SA fait partie du Groupe Carbone Lorraine qui comprend 95 sociétés consolidées et non consolidées, réparties dans 36 pays. Les sites industriels les plus importants du Groupe sont situés en France et aux États-Unis.

Le Groupe Carbone Lorraine est organisé en quatre activités : Applications Électriques, Aimants Permanents, Protection Électrique, Systèmes et Matériaux Avancés. Chacune des activités est supervisée par un membre du Comité Directeur. Les membres du Comité Directeur assurent parfois des fonctions de mandataire social ou d'administrateur dans les sociétés rattachées à leur activité.

Les principaux changements de périmètre du Groupe en 2003 ont concerné les activités Applications Électriques et Systèmes et Matériaux Avancés. Carbone Lorraine North America a conclu en février 2003 une joint venture avec Kirkwood pour regrouper leurs ateliers de fabrication de balais automobiles aux États-Unis. Par ailleurs, l'acquisition de l'activité européenne « tuyauteries et colonnes revêtues de polymères fluorés » de la division Produits Plastiques Performants-3P du groupe Plastic Omnium a été réalisée le 31 juillet 2003.

International

La contribution au chiffre d'affaires des filiales étrangères consolidées du Groupe a atteint 423 M€ en 2003, en baisse de 14,6 % par rapport à 2002. A périmètre et changes constants, la baisse du chiffre d'affaires des filiales étrangères du Groupe est de 6,5 %.

En 2003, le Groupe a réalisé 84,8 % de son chiffre d'affaires à l'international (ventes des sociétés étrangères et export des sociétés françaises).

Passage aux normes IAS / IFRS

En application du règlement européen sur les normes internationales et de la norme IFRS 1, première application des IFRS en tant que référentiel comptable, les comptes consolidés du Groupe Carbone Lorraine au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2005 seront établis selon les normes comptables internationales avec un comparatif au titre de l'exercice 2004 établi selon les mêmes normes.

Afin de publier cette information comparative, le Groupe préparera un bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2004, point de départ pour appliquer les normes internationales et date à laquelle les impacts du passage seront enregistrés en capitaux propres.

Dans ce contexte, Carbone Lorraine a lancé un groupe de projet constitué des équipes de consolidation du Groupe et de responsables financiers de filiales importantes. Ce groupe de projet s'est adjoint l'apport d'expertise du cabinet Deloitte Touche Tohmatsu.

Les travaux du groupe de projet ont porté sur la réalisation d'un diagnostic auprès de l'ensemble des filiales pour identifier les principales divergences entre les méthodes d'évaluation et de présentation définies par les normes IFRS et les principes et méthodes comptables actuellement suivis par le Groupe afin d'en évaluer l'impact sur ses comptes. Par ailleurs, des actions de formation ont été organisées pour l'ensemble des sociétés du Groupe.

Au premier semestre 2004, le groupe se consacrera au choix des options comptables et à la finalisation des principes comptables IFRS, ainsi qu'à la valorisation des impacts potentiels de ces nouvelles normes sur ses comptes. Il devrait ainsi être en mesure de communiquer les impacts chiffrés du passage aux IFRS et de préparer un bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2004, au plus tard lors de la publication des comptes annuels 2004 établis selon les principes français.

Les étapes suivantes consisteront à adapter l'outil de reporting groupe Hyperion et à parfaire la formation des responsables financiers de l'ensemble des sociétés pour être en mesure de produire et publier les comptes du Groupe Carbone Lorraine aux normes IAS/IFRS en 2005.

Informations sociales

Rémunération des mandataires sociaux : application des dispositions de l'article L. 225-102 du Code de Commerce

Le montant global des rémunérations totales et avantages de toute nature versés, durant l'exercice 2003, aux mandataires sociaux de la société Le Carbone Lorraine, à savoir les huit Administrateurs dont le Président-Directeur Général, s'élève à 611 497 euros et se décompose en :

- rémunération des Administrateurs (hors Président-Directeur Général) : 100 000 € de jetons de présence, répartis entre les Administrateurs au prorata de leur participation au Conseil d'Administration et aux différents Comités placés sous la responsabilité du Conseil. Ces jetons de présence seront payés en 2004 ; M. Chauprade a par ailleurs perçu en 2003 des honoraires de

84 948,42 € au titre d'une mission de conseil et d'accompagnement de la Division Protection Electrique.

- rémunération du Président-Directeur Général (montant brut) :

	2003	2002
Salaire de base	309 000	300 000
Bonus lié aux performances réalisées durant l'année	107 640	151 590
Bonus en % du salaire de base	35%	50%
Avantages en nature	9 909	7 093
Jetons de présence	15 315	8 000
Total	441 864	466 683

Nota 1 : le bonus, variant entre 0 et 100% du salaire de base, est versé l'année N + 1.

Nota 2 : les jetons de présence au titre de l'année 2003 seront versés en 2004.

Nota 3 : les avantages en nature comprennent les cotisations au titre de la garantie sociale des dirigeants d'entreprise (CSG) ainsi que la mise à disposition d'une voiture de fonction.

Les montants indiqués ci-dessus englobent les rémunérations et avantages de toute nature perçus par les mandataires sociaux de la part des sociétés contrôlées par Carbone Lorraine au sens de l'article L 233-16.

En 2003, 9000 options de souscription d'actions ont été consenties au Président-Directeur Général. Comme pour l'ensemble des attributaires, ces options étaient conditionnées à l'atteinte de deux seuils objectifs de résultat courant net par action. Un seul de ces seuils objectifs ayant été atteint, seuls deux-tiers des options, soit 6000 options, pourront être levées.

Application des dispositions du décret n° 2002-221 du 20 février 2002 pris pour l'application de l'article L.225-102-1 du Code du Commerce (périmètre France)

Effectifs en France au 31 décembre

	2003	2002
Effectifs	2 331	2 477
dont CDD	11	6

97 personnes ont été embauchées en 2003, dont 67 en CDI. Aucune difficulté particulière de recrutement n'est à signaler.

Les licenciements ont concerné 100 personnes en 2003 : 52 salariés ont été licenciés pour motif économique dans le cadre de la fermeture du site de La Verpillière (Protection Electrique).

Restructurations : voir le chapitre « Développement durable ». Les restructurations des sites d'Evreux et de Saint-Pierre d'Allevard (Aimants), annoncées en septembre 2003, produiront leurs effets en 2004.

Heures supplémentaires

	2003	2002
Heures supplémentaires	22 416	19 164
% des heures travaillées	0,56 %	0,50%

Absentéisme

	2003
Taux d'absentéisme	5,8 %
dont maladie	4,6 %

Intérimaires

	2003	2002
Effectif moyen	173	163

Organisation du temps de travail

La plupart des cadres français bénéficient des dispositions de l'Accord sur l'Aménagement et la Réduction du Temps de Travail des

Ingénieurs et Cadres signé en décembre 2000 : leur durée de travail est déterminée selon un forfait annuel de 215 jours travaillés, ce qui représente en moyenne 13 jours de RTT par an.

En ce qui concerne les opérateurs, employés, agents de maîtrise et techniciens, des accords ont été conclus dans toutes les filiales françaises (à l'exception de CLAE et d'AVO). La réduction effective du temps de travail est adaptée au contexte spécifique de chaque entreprise et à ses contraintes économiques (travail en équipe, travail de nuit, etc).

En 2003, 68 salariés travaillaient à temps partiel, dont 27 au titre de conventions de départ en pré-retraite progressive.

Relations professionnelles

Outre les instances d'information et d'échanges avec les représentants du personnel existant au niveau de chaque société, les réunions du Comité de Groupe (France) et du Comité Européen permettent un dialogue et des échanges de vues avec les instances représentatives du personnel sur la situation et les orientations stratégiques du Groupe, tant au niveau français qu'europpéen. Le Comité de Groupe (France) s'est réuni deux fois en 2003 et le Comité Européen une fois.

Les accords collectifs signés dans les filiales françaises ont concerné les négociations salariales annuelles pour 2004 (7 accords), la durée du travail (1 accord), l'intéressement (1 accord).

Formation

Le pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation est en moyenne de 2,6 % pour la France. Le nombre moyen d'heures de formation par salarié est de 11 heures, toutes catégories socioprofessionnelles confondues.

Emploi et insertion des travailleurs handicapés

AVO, société spécialisée dans l'assemblage de composants électriques pour l'automobile, emploie 92 travailleurs handicapés (sur 160 salariés) dans le cadre de son atelier protégé de Poitiers.

Sécurité

Voir le chapitre « Développement durable ».

Importance de la sous-traitance

Voir le chapitre « Développement durable ».

Le Groupe poursuivra en 2004 la mise en place d'indicateurs complémentaires afin de rendre compte de manière plus détaillée des conséquences sociales de son activité en France.

Informations environnementales

Application des dispositions du décret n° 2002-221 du 20 février 2002 pris pour l'application de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

Les indicateurs ci-dessous correspondent au périmètre des sites français.

Indicateurs	Unité	2003	2002	2001	Variation 2003 / 2002
Consommation d'eau	m ³	718 718	756 056	789 153	- 5 %
Consommation d'énergie					
Électricité	MWh	95 503	97 344	98 648	- 2 %
Gaz	MWh	99 940	98 500	114 513	+ 1 %
Consommation de matières premières et métaux					
Bois	tonnes	885	864	917	+ 2 %
Cartons	tonnes	485	559	569	- 13 %
Cuivre ⁽¹⁾	tonnes	603	792	730	- 24 %
Déchets					
Bois 100 % recyclés	tonnes	350	346	379	+ 1 %
Cartons propres recyclés	tonnes	170	186	198	- 9 %
Déchets Industriels Banals (DIB)	tonnes	1 562	1 797	1 853	- 13 %
Rejets					
Volume des eaux rejetées	m ³	591 253	630 375	660 670	- 6 %

(1) La consommation de cuivre représente la quasi-totalité (92%) de la consommation de métaux en France.

En France, la consommation totale d'eau a été réduite de 9% en 2 ans. Cette baisse concerne principalement la consommation d'eau de ville. Elle a été particulièrement notable sur le site d'Amiens (- 38 % depuis 2001) où elle résulte à la fois de la suppression de fuites, de la modification du système de refroidissement de certains fours et de l'amélioration des processus de recyclage dans certains ateliers. Le site de Pagny-sur-Moselle a pour sa part vu sa consommation réduite de 13% par rapport à 2002 grâce à la mise en place d'un circuit fermé de refroidissement pour un équipement industriel.

La consommation d'électricité a enregistré une légère baisse (- 3% sur 2 ans).

Toujours sur 2 ans, la consommation de gaz est en baisse de 13%, à la suite de la modification d'une opération de fabrication concernant les sites de Saint-Pierre d'Allevard et Evreux.

En ce qui concerne la consommation de matières premières et métaux, la consommation de bois a enregistré une augmentation de 2% en 2003 en raison d'une commande spécifique de sciure de bois pour une opération de fabrication sur le site d'Amiens. La consommation de carton a enregistré une baisse de 13% entre 2002 et 2003, la consommation de cuivre a également connu une baisse conjoncturelle (- 24% par rapport à 2002 et - 17% par rapport à 2001).

Les Déchets Industriels Banals (DIB) ont enregistré une baisse de 16% sur 2 ans, due principalement à l'efficacité du tri mis en place avec la certification ISO 14001. Les principaux sites concernés sont Gennevilliers et Amiens.

Le volume des eaux rejetées continue à enregistrer une baisse (- 11% sur 2 ans) du fait des différentes actions engagées en ligne avec l'axe n°5 de la politique environnementale du Groupe visant entre autres à minimiser les rejets et les nuisances dans tous les milieux.

Dans le cadre de la démarche environnementale du Groupe, les actions de progrès significatives effectuées au cours de l'année 2003 dans les sites français ont été les suivantes :

Amiens

- nouvelle filière de valorisation des poudres d'aspiration contenant du cuivre ;
- organisation du stockage des déchets liquides et solides.

Gennevilliers

- mise en œuvre d'un traitement continu des eaux de refroidissement ;
- mise en place d'une surveillance piézométrique de la première nappe d'eau souterraine et du forage dans l'Yprésien ;
- plan de réduction des consommations d'azote et d'hydrogène ;
- mesures de bruit en limite de propriété en prévision de la construction prochaine de logements.

Pagny-sur-Moselle

- réduction de la consommation d'eau ;
- mise en place d'un plan d'action pour le transport des matières dangereuses ;
- surveillance des eaux souterraines.

Evreux

- limitation du volume des boues stockées et deuxième filière de recyclage ;
- recyclage à 100% des riblons ;
- tri sélectif des néons et des aérosols ;
- limitation de la puissance des chaudières ;
- réduction de la consommation d'agent démoulant ;
- programme de formation concernant le transport des matières dangereuses ;
- obtention de la certification Qualité TS 16949 (complément de la norme ISO 9001 pour son application dans l'industrie automobile).

Carbone Lorraine a poursuivi en 2003 sa démarche de certification ISO 14001, une des mesures majeures de la politique environnementale. A fin 2003, 5 sites importants avaient déjà reçu cette certification et d'autres sites s'y préparent. Le Groupe s'est fixé comme objectif d'obtenir cette certification à horizon 2005 pour l'ensemble de ses sites importants dans le monde.

Par ailleurs, une enquête sur les risques liés aux produits chimiques a été faite en 2003 par la Direction des Risques Industriels Environnement Sûreté. Il n'y a pas de rejets dans l'air, l'eau ou le sol pouvant affecter gravement l'environnement ; par conséquent, il n'y a pas d'atteintes à l'équilibre biologique, aux milieux naturels ni aux espèces animales et végétales protégées.

Les dépenses engagées pour prévenir les conséquences de l'activité de la société sur l'environnement sont globalisées dans les dépenses d'investissement du Groupe. Leur montant n'est pas significatif car Carbone Lorraine a déjà mis en œuvre les mesures nécessaires pour prévenir les risques en matière d'environnement. Il n'a donc pas été comptabilisé de provisions pour l'environnement en 2003.

La Société n'a pas eu à verser d'indemnités au cours de l'exercice en exécution d'une décision judiciaire en matière d'environnement.

Le Groupe a souscrit une assurance responsabilité civile pour les atteintes à l'environnement (pollution accidentelle ou graduelle).

Evolution récente

Depuis le 31 décembre 2003, il n'y a pas eu d'évolution majeure en ce qui concerne la situation de trésorerie du Groupe.

Dans le domaine de l'activité protection électrique, le Groupe s'est vu récemment attribuer deux récompenses de prestige par ses clients nord-américains, Affiliated Distributors et Imark, les deux premières associations de distributeurs de matériel électrique dans cette zone.

Affiliated Distributors a attribué à Ferraz Shawmut le « Prix d'excellence Marketing » (A.D's Supplier Excellence in Marketing Award) qui récompense le développement d'un ensemble de programmes marketing, d'outils et de services à forte valeur ajoutée à destination des clients.

Imark a attribué le « Prix du Développement Produit » (Excellence in Product Development Award) qui récompense les qualités d'innovation de Ferraz Shawmut, ainsi que le lancement réussi de plusieurs nouveaux produits mis rapidement à disposition du réseau Imark grâce à des supports marketing adaptés.

Par ailleurs, dans le domaine du freinage, le Groupe a annoncé la signature d'un partenariat exclusif avec Peugeot Sport pour l'année 2004. Dans le cadre de ce partenariat, Carbone Lorraine fournira à Peugeot des plaquettes de freins destinées à équiper la Peugeot 307 WRC.

Les freins Carbone Lorraine destinés à la compétition ont été choisis par Peugeot car ils allient la performance des nouveaux matériaux frittés, dont le Groupe équipe déjà tous les TGV, au savoir-faire des ingénieurs de Carbone Lorraine dans le domaine de la dissipation d'énergie.

Dans le domaine des équipements anti-corrosion, Carbone Lorraine vient de recevoir une commande d'un montant de 8 M€ pour la fourniture d'un réacteur destiné à une usine de chimie fine en Espagne. Ce réacteur chimique, destiné au traitement de fluides corrosifs, sera construit en tantale. Cette commande fait suite à une commande analogue livrée en 2002 à l'entière satisfaction du client. Ce dernier destine le réacteur à la fabrication de polycarbonate, un matériau en pleine expansion qui remplace le verre dans la fabrication des phares de voitures par exemple. Le réacteur sera fabriqué dans la nouvelle usine ultra moderne du Groupe Carbone Lorraine à Oxnard (Californie) et sera livré d'ici la fin de l'année.

Perspectives 2004

Le Groupe a lancé en 2002 un plan d'économies annuelles de 20 M€, porté ensuite à 30 M€ et englobé fin 2003 dans un plan « Booster 2005 » visant à passer la marge opérationnelle en basse conjoncture à 10% environ contre 6% en 2003. Ce plan comprend de nombreuses restructurations dont les principales ont été mises en œuvre en 2002 et 2003.

L'année 2004 se présente donc favorablement pour Carbone Lorraine. En effet, indépendamment de toute reprise économique, le Groupe va bénéficier du plein effet des mesures d'économies et de développement lancées en 2002 et 2003 au titre du plan "Booster 2005". S'il reste quelques opérations à mener ou à achever en 2004, elles sont sans commune mesure avec celles déjà lancées dont l'effet devrait se traduire par un gain dès 2004 d'environ deux points de marge opérationnelle et une hausse sensible du résultat d'exploitation. Cette amélioration sera progressive au cours de l'année car l'achèvement des restructurations en France en Protection Electrique et en Aimants conduira encore à quelques perturbations au cours du premier semestre 2004.

Cette hausse des résultats devrait être amplifiée par la reprise économique en 2004 et 2005. En effet, la reprise économique aux Etats-Unis et au Japon commence à bénéficier au Groupe. Après le déstockage effectué par de nombreux clients nord-américains en novembre et décembre 2003, les ventes en début d'année sont nettement mieux orientées. Les ventes de fusibles au Japon sont élevées. La situation en Europe semble se stabiliser, en particulier en Allemagne. Si on ne voit aucun signe réel de reprise dans cette zone au début de 2004, ceux-ci pourraient se manifester en fin d'année ou courant 2005. Par ailleurs, l'Asie restera une zone d'activité forte et croissante pour le Groupe, même s'il ne bénéficiera pas en 2004 de contrats exceptionnels comme ceux des freins pour le TGV coréen.

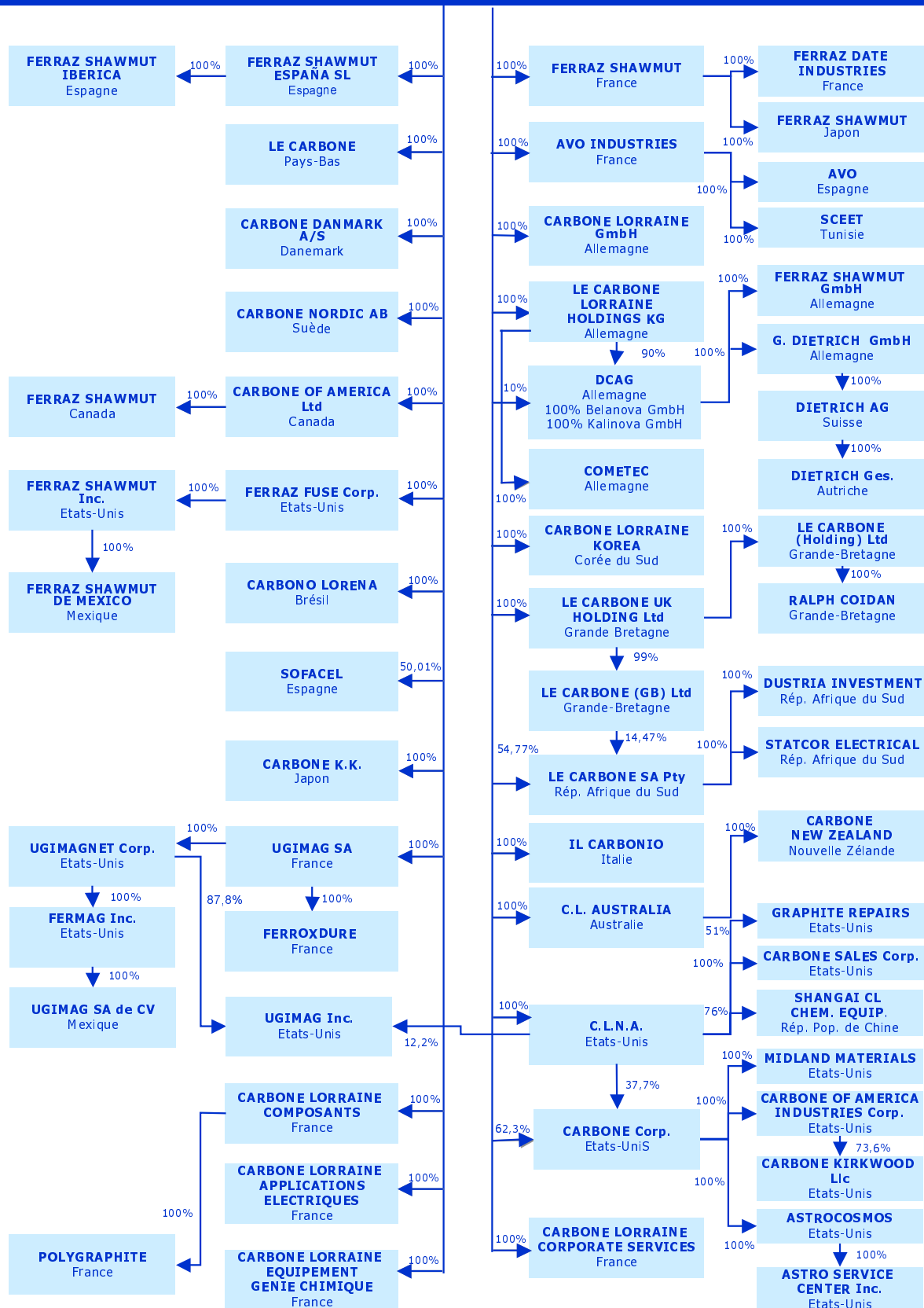
Enfin, s'il restera quelques charges exceptionnelles à comptabiliser en 2004 pour certaines restructurations, leur montant sera faible, et le résultat net du Groupe devrait être significativement positif. Cette perspective permet d'envisager favorablement la reprise de la distribution d'un dividende au titre de l'exercice 2004.

> Comptes consolidés et annexe

Périmètre de consolidation	48
Liste des sociétés consolidées	49
Evolution du périmètre de consolidation	50
Résultats par action	50
Comptes consolidés	51
Annexe aux comptes consolidés	53
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	72

Périmètre de consolidation au 31/12/03 – Groupe Carbone Lorraine

LE CARBONE-LORRAINE SA - Société mère



Liste des sociétés consolidées

	% de contrôle Groupe	% d'intérêts Groupe
1. Le Carbone-Lorraine SA (France)	100	100
2. Carbone Lorraine Applications Électriques (France)	100	100
3. Carbone Lorraine Composants (France)	100	100
4. Carbone Lorraine Équipement Génie Chimique (France)	100	100
5. Carbone Lorraine Corporate Services (France)	100	100
6. AVO SA (France)	100	100
- AVO (Espagne)	100	100
- SCEET (Tunisie)	100	100
7. Ferraz Shawmut SA (France)	100	100
- FDI	100	100
8. Ugimag SA (France)	100	100
9. Ferroxdure (France)	100	100
10. Polygraphite (France)	100	100
11. Carbone Lorraine Holdings KG (Allemagne)	100	100
- Deutsche Carbone AG	100	100
- Belanova-Kalbach GmbH	100	100
- Kalinova-Kalbach GmbH	100	100
- Ferraz Shawmut GmbH (ex Berg)	100	100
- Comètec	100	100
12. Carbone Danmark SA	100	100
13. G. Dietrich GmbH (Allemagne)	100	100
14. Dietrich AG (Suisse)	100	100
15. Dietrich Ges. (Autriche)	100	100
16. Carbone Lorraine GmbH (Allemagne)	100	100
17. Sofacel (Espagne)	50	50
18. Ferraz Shawmut España	100	100
- Ferraz Shawmut Iberica	100	100
19. Le Carbone Holdings Ltd GB	100	100
- Le Carbone GB Ltd	100	100
- Le Carbone Ltd	100	100
- Ralph Coidan Ltd	100	100
20. Il Carbonio Spa. (Italie)	100	100
21. Le Carbone-Lorraine (Nederland) BV	100	100
22. Carbone Nordic AB (Suède)	100	100
23. Carbone of America (LCL) Ltd (Canada)	100	100
24. Ferraz Shawmut Canada	100	100
25. Carbone Lorraine North America (USA)	100	100
- Graphite Repairs	51	51
- Carbone Sales Corp.	100	100
- Shanghai Carbone Lorraine Chemical Equipment Cy Ltd (Chine)	76	76
- Carbone Corp.	100	100
- Carbone of America Industries Corp.	100	100
- Carbone Kirkwood Llc	73.6	73.6
- Astrocosmos Metallurgical Inc.	100	100
- Astro Service Center Inc.	100	100
- Midland Materials	100	100
26. Ferraz Fuse Corp. (USA)	100	100
- Ferraz Shawmut Inc. (USA)	100	100
- Ferraz Shawmut de Mexico (Mexique)	100	100
27. Ugimagnet Corp. USA	100	100
- Ugimag Inc. USA	100	100
- Fermag Inc.	100	100
- Ugimag SA de CV	100	100
28. Le Carbone-Lorraine Australia	100	100
29. Le Carbone KK (Japon)	100	100
30. Ferraz Shawmut Japan	100	100
31. Le Carbone (South Africa) PTY Ltd (RSA)	69,2	69,2
- Statcor Electrical	69,2	69,2
- Dustria Investment	69,2	69,2
32. Carbone Lorena (Brésil)	100	100
33. Carbone Lorraine Korea	100	100

Toutes ces sociétés ont un exercice correspondant à l'année civile.

Évolution du périmètre de consolidation au cours des trois dernières années

Les principales modifications ayant affecté les comptes consolidés en 2001, 2002 et 2003 sont les suivantes :

- Au cours de l'exercice 2001, sont entrées dans le périmètre selon la méthode d'intégration globale : i) l'activité Assemblage balais/porte-balais de la société AVO acquise le 1er mai 2001 ; ii) et les sociétés suivantes, issues de la filialisation de Le Carbone-Lorraine SA (France) : Carbone Lorraine Applications Électriques, Carbone Lorraine Composants, Carbone Lorraine Équipement Génie Chimique, Carbone Lorraine Corporate Services. Les actifs Aimants de spécialités de la société Ugimag SA sont sortis du périmètre suite à leur cession fin juin 2001.
- Au cours de l'exercice 2002, est entrée dans le périmètre selon la méthode d'intégration globale la société Polygraphite acquise fin 2001.
- Au cours de l'exercice 2003, sont entrés dans le périmètre selon la méthode d'intégration globale la joint-venture Carbone Kirkwood Llc (USA), ainsi que les actifs de la division européenne « tuyauteries et colonnes revêtues de polymères fluorés » du groupe Plastic Omnium. L'établissement de comptes pro-forma ne se justifie pas compte tenu du caractère non significatif de ces croissances externes.

Résultats par action

Groupe Carbone Lorraine	2003	2002	2001
Nombre d'actions	11 197 890	11 139 150	11 128 462
En M€			
Résultat courant	28,5	45,5	51,4
Résultat courant net	22,3	32,2	34,5
Résultat avant amortissements des écarts d'acquisition	(32,5)	(4,7)	7,4
Résultat net des sociétés consolidées part du Groupe	(38,2)	(10,8)	(8,1)
En €/action			
Résultat courant	2,5	4,1	4,6
Résultat courant net	2,00	2,89	3,1
Résultat avant amortissements des écarts d'acquisition	(2,9)	(0,4)	0,7
Résultat net des sociétés consolidées (part du Groupe)	(3,4)	(1,0)	(0,7)
Résultat net dilué ⁽¹⁾	(3,2)	(0,9)	(0,7)

(1) Résultat net (part du Groupe)/nombre d'actions constituant le capital plus options de souscription restant à lever à la clôture de l'exercice.

Société Le Carbone-Lorraine	2003	2002	2001
Nombre d'actions	11 197 890	11 139 150	11 128 462
En M€			
Résultat courant	20,0	19,6	0,9
Résultat net	(14,4)	1,2	3,3
En €/action			
Résultat courant	1,78	1,76	0,08
Résultat net	(1,28)	0,11	0,30
Montant du dividende au titre des 3 derniers exercices	2003	2002	2001
Résultat distribué (M€)	0,0	9,3	13,2
Dividende net en € par action*	0,0	0,6	0,8

* Mis en paiement au cours de l'exercice suivant.

Bilan consolidé

ACTIF			
En millions d'euros	2003	2002	2001
ACTIF IMMOBILISÉ			
Immobilisations incorporelles			
- Écarts d'acquisition	165,2	193,2	227,6
- Autres immobilisations incorporelles	14,4	15,6	18,7
Immobilisations corporelles			
- Terrains	9,4	11,8	13,6
- Constructions	34,2	44,7	53,4
- Installations techniques, matériels industriels et autres immobilisations corporelles	66,7	94,9	111,7
- Immobilisations en cours	17,8	15,5	14,1
Immobilisations financières			
- Participations	11,6	13,6	16,1
- Autres immobilisations financières	15,8	17,3	20,9
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ	335,1	406,6	476,1
ACTIF CIRCULANT			
- Stocks	113,8	126,4	154,0
- Clients et comptes rattachés	121,0	142,5	170,3
- Autres créances d'exploitation	36,0	39,9	48,9
- Créances financières court terme	0,3	0,3	0,5
- Valeurs mobilières de placement	2,5	4,1	4,8
- Disponibilités et assimilé	25,4	25,6	18,4
TOTAL ACTIF CIRCULANT	299,0	338,8	396,9
TOTAL GÉNÉRAL	634,1	745,4	873,0

PASSIF			
En millions d'euros	2003	2002	2001
CAPITAUX PROPRES			
- Capital	22,4	22,3	22,3
- Primes, réserves et report à nouveau	220,3	239,9	261,4
- Résultat net de l'exercice (part du Groupe)	(38,2)	(10,8)	(8,1)
- Écart de conversion (part du Groupe)	(30,3)	(9,5)	15,9
TOTAL	174,2	241,9	291,5
- Intérêts minoritaires	5,4	4,4	3,8
CAPITAUX PROPRES ET INTÉRÊTS MINORITAIRES	179,6	246,3	295,3
- Provisions à long terme	31,4	35,5	41,2
Dettes			
- Emprunts à long terme	185,9	201,1	286,0
- Fournisseurs et comptes rattachés	67,3	62,5	76,0
- Autres dettes d'exploitation	54,2	57,2	67,4
- Part court terme des provisions à long terme	69,7	47,2	17,6
- Dettes diverses	21,1	30,4	36,9
- Dettes financières à court terme	3,2	27,7	11,0
- Comptes courants financiers	1,8	2,3	3,0
- Concours bancaires courants	19,9	35,2	38,6
TOTAL PROVISIONS ET DETTES	454,5	499,1	577,7
TOTAL GÉNÉRAL	634,1	745,4	873,0

Compte de résultat consolidé

En millions d'euros	2003	2002	2001
Chiffre d'affaires consolidé	629,4	720,9	803,7
Coûts des produits vendus	(439,0)	(499,6)	(560,6)
Marge brute totale	190,4	221,3	243,2
Charges commerciales	(59,4)	(63,1)	(66,0)
Frais administratifs centraux et de recherche	(58,2)	(61,9)	(61,5)
Autres charges et provisions d'exploitation	(3,5)	(3,2)	(3,8)
Excédent brut d'exploitation	69,3	93,1	111,9
Amortissements	(30,0)	(33,5)	(35,9)
Résultat opérationnel	39,3	59,6	76,0
Résultat financier	(10,8)	(14,1)	(24,6)
Résultat courant	28,5	45,5	51,4
Impôts courants et différés d'exploitation	(7,3)	(12,8)	(16,4)
Part des tiers dans les sociétés intégrées	1,1	(0,5)	(0,5)
Résultat courant net part du Groupe	22,3	32,2	34,5
Charges et produits exceptionnels nets d'impôts	(54,8)	(36,9)	(27,1)
Résultat net avant amortissement des écarts d'acquisition	(32,5)	(4,7)	7,4
Amortissement des écarts d'acquisition	(5,7)	(6,1)	(15,5)
Résultat net (part du Groupe)	(38,2)	(10,8)	(8,1)

Tableau des flux de trésorerie consolidé

En millions d'euros	2003	2002	2001
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	45,9	67,2	69,8
Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation	31,4	19,1	(2,0)
Autres variations	(11,5)	(5,7)	(7,6)
(A) Flux de trésorerie provenant de l'exploitation	65,8	80,6	60,2
OPERATIONS D'INVESTISSEMENT			
Immobilisations incorporelles	(2,6)	(2,6)	(3,9)
Immobilisations corporelles	(23,0)	(23,2)	(31,5)
Immobilisations financières	(0,1)	(0,2)	(2,4)
Cessions d'immobilisations	1,9	1,6	1,4
(B) Flux de trésorerie nécessité par les investissements d'exploitation	(23,8)	(24,4)	(36,4)
(C) Cash flow d'exploitation courante	42,0	56,2	23,8
Investissements nets liés à l'incidence des variations de périmètre	(10,1)	(2,8)	(4,1)
Cessions exceptionnelles d'immobilisations	11,1	3,5	
(D) Cash flow net	43,0	56,9	19,7
Augmentation de capital reçue	1,3	0,2	0,3
Dividendes nets versés aux actionnaires et aux minoritaires	(8,8)	(14,1)	(17,0)
Flux de trésorerie hors exploitation	(7,0)	(0,4)	(2,3)
(E) (Augmentation) / diminution de l'endettement	28,5	42,6	0,7

Annexe aux comptes consolidés

Note n° 1 • Principes et règles de consolidation

Les comptes consolidés du Groupe Carbone Lorraine sont établis en conformité avec les principes comptables définis par le Règlement 99-02 du CRC relatif aux comptes consolidés des sociétés commerciales et entreprises publiques.

A – Périmètre de consolidation

Les comptes consolidés du Groupe incluent Le Carbone-Lorraine et toutes les filiales significatives que le Groupe contrôle directement ou indirectement.

L'ensemble du périmètre est consolidé selon la méthode de l'intégration globale.

B – Conversion des états financiers

La conversion en euros des états financiers des filiales étrangères est effectuée selon les principes suivants :

- Les actifs et les passifs sont convertis au taux de change en vigueur à la clôture de l'exercice;
- Les postes du compte de résultat sont convertis au taux moyen annuel ;
- L'écart de conversion (porté dans les capitaux propres pour la part Groupe) comprend les éléments suivants : i) incidence de la variation des taux de change sur les actifs et les passifs, ii) différence entre le résultat calculé au taux moyen et le résultat calculé au taux de clôture.

C – Créances et dettes libellées en devises

Les transactions dans une monnaie autre que celle de fonctionnement sont enregistrées au taux de change en vigueur à la date de transaction. Les créances et dettes provenant de ces opérations et figurant dans les comptes à la date de clôture sont converties au taux de change en vigueur à cette date. Les profits et les pertes provenant de la conversion sont enregistrés dans le compte de résultat de l'exercice.

D – Immobilisations incorporelles

a) Écarts d'acquisition :

Les écarts d'acquisition, correspondant à la différence entre le coût d'acquisition des titres et la valeur de marché des actifs et passifs acquis, sont amortis sur une durée n'excédant pas 40 ans. Les durées actuelles retenues sont comprises entre 5 et 40 ans.

b) Les frais d'établissement

Les frais d'établissement sont amortis sur 5 ans maximum.

c) Les brevets et licences

Les brevets et licences sont amortis sur la période de protection juridique. Les logiciels informatiques sont amortis sur leur durée probable d'utilisation, avec un maximum de 5 ans.

E – Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition ou de production.

Les amortissements pour dépréciation des immobilisations corporelles sont calculés selon le mode linéaire, en fonction de la durée d'utilisation prévue du bien.

Les durées retenues sont :

- Constructions 20 à 50 ans
- Agencements et installations 10 à 15 ans
- Matériels et outillages 3 à 10 ans
- Matériels de transport 3 à 5 ans

Les immobilisations d'un montant supérieur à 1 M€ qui sont financées par des contrats de crédit-bail à long terme figurent à l'actif et sont amorties en accord avec les principes du Groupe concernant l'évaluation des immobilisations corporelles. Les engagements financiers qui en résultent figurent dans les dettes financières.

F – Dépréciation exceptionnelle

A la clôture des comptes, lorsque des événements ou des changements des conditions de marché sont susceptibles de provoquer une perte de valeur des écarts d'acquisition, des immobilisations incorporelles et corporelles ou des impôts différés actifs, leur valeur nette est revue sur la base des performances opérationnelles futures estimées de l'activité correspondante. Lorsque cela s'avère nécessaire, ces postes font l'objet d'une dépréciation exceptionnelle pour les ramener à leur juste valeur.

G – Immobilisations financières

Les titres des sociétés non consolidées sont évalués à leur coût d'acquisition. En cas de perte durable de valeur, une provision pour dépréciation est constituée si la valeur comptable est supérieure à la valeur d'usage, celle-ci étant déterminée par référence à la quote-part de situation nette détenue et en tenant compte des perspectives de développement à moyen terme.

Les filiales non consolidées sont au nombre de 35, leur activité principale étant la distribution des productions des sociétés consolidées. Leur inclusion dans le périmètre de consolidation n'aurait pas d'impact significatif sur le chiffre d'affaires du Groupe.

H- Provisions pour risques et charges

Des provisions sont comptabilisées lorsque, à la clôture de l'exercice, il existe une obligation du Groupe à l'égard d'un tiers dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci.

Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire ou contractuel. Elle peut également découler de pratiques du Groupe ou d'engagements publics ayant créé une attente légitime des tiers concernés sur le fait que le Groupe assumera certaines responsabilités.

I – Valeurs d'exploitation

Les stocks sont évalués au prix de revient, déterminé selon la méthode du coût moyen pondéré, ou au prix de marché si celui-ci est inférieur.

Les coûts indirects pris en compte dans la valorisation des stocks d'en-cours et de produits finis ne comprennent que ceux liés à la production.

Une provision pour rotation lente est comptabilisée lorsqu'elle est économiquement justifiée.

J – Chiffre d'affaires consolidé

Le chiffre d'affaires comprend les ventes de produits finis et de prestations de services attachées à ces produits, les ventes de déchets, les ventes de marchandises et les frais de port facturés.

Les produits résultant d'activités annexes figurent dans le compte de résultat aux rubriques de nature correspondante (autres revenus, produits financiers, produits exceptionnels) ou en déduction des frais de même nature (commerciaux, généraux, administratifs, recherche).

K – Frais de recherche

Les frais de recherche sont pris en charge dans l'exercice au cours duquel ils sont constatés.

L – Pensions, retraites et indemnités de départ à la retraite

Les engagements du Groupe au titre des régimes de retraite à prestations définies et des indemnités de départ à la retraite sont déterminés en appliquant une méthode actuarielle prospective qui tient compte des conditions économiques propres à chaque pays. Ces engagements sont couverts par des fonds de retraite ou par des provisions inscrites au bilan au fur et à mesure de l'acquisition des droits par les salariés.

En ce qui concerne les sociétés françaises :

Les pensions et retraites sont versées par les organismes existant à cet effet. Ces

derniers sont financés par les paiements de cotisations versées par les sociétés, au prorata des rémunérations du personnel en activité.

Les cotisations sont enregistrées dans les comptes individuels des sociétés. Dans certains cas, des retraites complémentaires à la charge des sociétés peuvent s'ajouter aux arrérages des organismes spécialisés.

Les indemnités de départ prévues par des accords collectifs font l'objet d'une provision dans les comptes consolidés ; une quote-part de ces provisions a été versée en 1998 à un fonds de garantie géré par un organisme spécialisé .

L'ensemble de ces engagements a été calculé sur la base d'une étude actuarielle effectuée en 2003, les principales hypothèses utilisées sont un taux d'intérêt de 5,50 % et un taux d'augmentation générale des salaires à 2 %.

M – Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel correspond au résultat d'exploitation avant prise en charge du résultat financier, des impôts et des charges et produits exceptionnels. Le résultat opérationnel de chaque activité n'inclut pas les frais centraux qui sont déduits du résultat d'exploitation du Groupe.

Les frais centraux correspondent aux dépenses de gestion du Groupe, non imputables directement aux activités.

N – Impôts différés

Les corrections ou traitements comptables opérés en consolidation (amortissements, provisions, décomptes fiscaux) peuvent entraîner la modification des résultats des sociétés consolidées. Les différences temporaires apparaissant entre la base imposable et le résultat retraité donnent lieu au calcul d'impôts différés selon la méthode du report variable.

Les impôts différés sont présentés à l'actif ou au passif du bilan consolidé et classés en long ou court terme selon le cas.

Aucune provision pour impôts de distribution n'est constituée au titre des bénéficiaires dont la distribution n'est pas envisagée.

O – Charges et produits exceptionnels

Les charges et produits exceptionnels correspondent aux charges et produits hors gestion courante de la société. Ils se caractérisent essentiellement par leur nature inhabituelle et leur caractère ponctuel.

Note n° 2 • Dépréciation des actifs Aimants

Le développement de la concurrence asiatique a entraîné de fortes baisses de prix sur le marché des aimants, ce qui s'est traduit par une dégradation importante du résultat opérationnel de cette activité. Le résultat opérationnel est négatif de -6,3 M€ en 2003, soit une marge opérationnelle de -7,8% contre +2,9% en 2002.

Le Groupe a fait réaliser une valorisation de sa branche Aimants par une société extérieure.

La valeur des actifs a été déterminée sur la base des sociétés cotées comparables et des cash flows actualisés.

L'analyse des sociétés comparables extériorise une valeur d'entreprise comprise entre 16 et 29 millions d'euros ; la méthode des cash flows actualisés donne une valeur d'entreprise comprise entre 21 et 28 millions d'euros, en utilisant un taux d'actualisation compris entre 13% et 14,5% et un taux de croissance à l'infini des cash-flows compris entre 0 et 2%.

Sur ces bases, le Groupe a retenu une dépréciation de 24,5 millions d'euros avant impôts répartis comme suit : 2,7 M€ sur les immobilisations incorporelles et 21,8 M€ sur les immobilisations corporelles.

Le tableau ci-après détaille par poste le montant des actifs Aimants :

A fin 2003 En millions d'euros	Valeur avant dépréciation	Dépréciation	Valeur après dépréciation
Immobilisations incorporelles	2,7	(2,7)	0,0
Immobilisations corporelles	34,6	(21,8)	12,8
Total des immobilisations nettes	37,3	(24,5)	12,8
Stocks	8,9		8,9
Clients	16,1		16,1
Fournisseurs	(11,9)		(11,9)
Autres éléments du BFR	(6,0)		(6,0)
Total du BFR	7,1	0,0	7,1
Sous-Total	44,4	(24,5)	19,9
Impôts différés actifs (1)	4,1	7,3	11,4
Total des actifs Aimants	48,5	17,2	31,3

(1) Les impôts différés actifs proviennent de sociétés incluses dans des groupes d'intégration fiscale comprenant toutes les activités du Groupe. Ils pourront de ce fait être absorbés par les résultats bénéficiaires de ces activités.

Note n° 3 • Immobilisations incorporelles

En millions d'euros	2003	2002	2001
Ecarts d'acquisition			
Valeur brute	204,9	231,9	266,3
Amortissements	(39,7)	(38,7)	(38,7)
Valeur nette	165,2	193,2	227,6
Opérations d'investissement			
Autres immobilisations incorporelles	11,9	12,2	13,9
Charges à répartir	2,5	3,4	4,8
Total	179,6	208,8	246,3

Les écarts d'acquisitions comprennent essentiellement ceux de l'Amérique du Nord (139,0 M€ fin 2003), d'AVO (14,6 M€) et de la Grande Bretagne (15,2 M€) et sont amortis sur une durée de 40 ans ; certains écarts d'acquisition relatifs à des acquisitions moins importantes sont amortis sur une durée de 20 ans.

La variation brute des écarts d'acquisitions entre 2002 et 2003 correspond d'une part aux acquisitions de l'exercice (1,7 M€) et d'autre part aux écarts de conversion (- 28,7 M€). Le détail par activité est donné dans le tableau ci-après :

En millions d'euros	Ouverture 2003			Mouvements 2003			Clôture 2003		
	Valeur brute	Amort.	Valeur nette	Acquisit.	Écart de conversion	Amort.	Valeur brute	Amort.	Valeur nette
Applications Électriques	40,3	(7,2)	33,1	(0,1)	(1,4)	(1,0)	38,2	(7,6)	30,6
Protection Électrique	75,7	(6,6)	69,1	(1,6)	(9,5)	(1,8)	63,6	(7,4)	56,2
Aimants	13,5	(13,0)	0,5	0,0	0,0	(0,5)	12,4	(12,4)	0,0
Systèmes et Matériaux Avancés	102,4	(11,9)	90,5	3,3	(13,0)	(2,4)	90,7	(12,3)	78,4
Total	231,9	(38,7)	193,2	1,6	(23,9)	(5,7)	204,9	(39,7)	165,2

Note n° 4 • Immobilisations corporelles

Valeurs brutes en millions d'euros	2001	Acquisitions	Cessions et autres	Variation de périmètre	Écart de conversion	2002
Terrains	14,3	0,2	(1,1)	0,0	(0,9)	12,5
Constructions	105,1	1,3	(1,4)	0,0	(8,3)	96,7
Matériels, installations techniques et autres immobilisations	358,7	10,7	(6,3)	2,4	(23,7)	341,8
Immobilisations en cours	14,1	9,6	(7,0)	0,0	(1,2)	15,5
Total Brut	492,2	21,8	(15,8)	2,4	(34,1)	466,5
Amortissements en millions d'euros	2001	Dotations	Reprises et autres	Variation de périmètre	Écart de conversion	2002
Terrains	0,7	0,1	(0,1)	0,0	0,0	0,7
Constructions	51,7	4,1	(1,0)	(0,0)	(2,8)	52,0
Matériels, installations techniques et autres immobilisations	247,0	24,9	(11,0)	1,7	(15,7)	246,9
Total amortissements	299,4	29,1	(12,1)	1,7	(18,5)	299,6
Immobilisations corporelles nettes	192,8	(7,3)	(3,7)	0,7	(15,6)	166,9

Valeurs brutes en millions d'euros	2002	Acquisitions	Cessions et autres	Variation de périmètre	Écart de conversion	2003
Terrains	12,5	0,3	(1,3)	0,0	(0,9)	10,6
Constructions	96,7	2,3	(4,7)	0,0	(6,4)	87,9
Matériels, installations techniques et autres immobilisations	341,8	14,8	(27,8)	2,1	(18,7)	312,2
Immobilisations en cours	15,5	15,7	(12,1)	0,0	(1,3)	17,8
Total Brut	466,5	33,1	(45,9)	2,1	(27,3)	428,5
Amortissements en millions d'euros	2002	Dotations	Reprises et autres	Variation de périmètre	Écart de conversion	2003
Terrains	0,7	0,0	0,5	0,0	0,0	1,2
Constructions	52,0	3,4	0,5	0,0	(2,2)	53,7
Matériels, installations techniques et autres immobilisations	246,9	22,5	(10,8)	0,0	(13,1)	245,5
Total amortissements	299,6	25,9	(9,8)	0,0	(15,3)	300,4
Immobilisations corporelles nettes	166,9	7,2	(36,1) *	2,1	(12,0)	128,1

* Dont dépréciation des actifs corporels Aimants 21,8 M€ (voir Note n° 2).

Note n° 5 • Titres de participations

En millions d'euros	2003	2002	2001
En fin d'exercice, les participations non consolidées détenues par les sociétés intégrées représentent une valeur brute comptable de	21,7	23,4	25,6
Sous déduction d'une provision pour dépréciation de	(10,1)	(9,8)	(9,5)
Soit une valeur nette comptable de	11,6	13,6	16,1
Autres participations	-	-	-
Total	11,6	13,6	16,1

La dépréciation des titres à fin 2003 concerne essentiellement la Turquie, l'Argentine et Singapour.

Trois sociétés (Ugimag Ltd en Grande-Bretagne, Carbone Lorraine SDN BHD en Malaisie et PCL Hongrie) dont les valeurs nettes comptables sont nulles, sont en cours de liquidation.

Les principales participations sont les suivantes :

Raison sociale	% détenu	Valeur brute (M€)	Valeur nette comptable (M€)
Carbone Lorraine Sanayi Urünleri A.S (Turquie)	100	5,0	1,0
Elca Carbone Lorraine (Inde)	100	4,6	4,5
Carbone Lorraine Argentina SA (Argentine)	100	3,7	0,8
Carbone Lorraine Holding (Singapour)	100	1,1	0,1
Carbone Lorraine India	100	1,1	1,1
Nortroll (Norvège)	34	0,8	0,5
Clisa (Mexique)	49	0,7	0,7
Carbone Lorraine Grèce	100	0,6	0,6
Carbone Lorraine Information Systems (France)	100	0,5	0,5
Madras Carbone (Inde)	51	0,5	0,5
Carbone-Lorraine Chile (Chili)	100	0,2	0,2
Carbone-Lorraine Shanghai (Chine)	100	0,2	0,2
GMI Metallurgicals (Etats-Unis)	25	0,2	0,2
Carbono Lorena de Mexico S.A.	100	0,2	0,2
Carbone Lorraine de Colombia S.A.	80	0,1	0,1
Carbone Materials Japan	100	0,1	0,1
Autres participations	-	2,1	0,3
Total		21,7	11,6

Le chiffre d'affaires et le bénéfice net non encore audités de ces sociétés sont respectivement d'environ 36,8 M€ et 2,1 M€. Leur incidence sur les comptes consolidés n'est pas significative : le chiffre d'affaires de l'ensemble de ces sociétés est inférieur à 5% du chiffre d'affaires consolidé.

Note n° 6 • Valeurs d'exploitation

En millions d'euros	2003	2002	2001
Matières premières et autres approvisionnements	51,9	60,6	70,5
Produits en cours de production	33,6	36,5	46,5
Produits finis	38,7	40,5	48,7
Valeur brute	124,2	137,6	165,7
Provision pour dépréciation	(10,4)	(11,2)	(11,7)
Valeur nette	113,8	126,4	154,0

Les stocks nets ont diminué de 12,6 M€ en 2003 dont 8 M€ sont dus à des effets de change ; à taux de change constants, les stocks sont en baisse de 4,6 M€ (- 3,6 %).

Note n° 7 • Capitaux propres (part du Groupe)

En millions d'euros	Nombre d'actions	Capital	Primes Réserves	Résultat	Écart de conversion	Total
Capitaux propres au 31.12.2000	11 109 733	22,2	235,4	41,2	10,5	309,3
Résultat N-1			41,2	(41,2)		0,0
Dividendes versés			(15,8)			(15,8)
Augmentation de capital	18 729	0,1	0,2			0,3
Résultat (part du Groupe)				(8,1)		(8,1)
Écart de change et divers			0,4		5,4	5,8
Capitaux propres au 31.12.2001	11 128 462	22,3	261,4	(8,1)	15,9	291,5
Résultat N-1			(8,1)	8,1		0,0
Dividendes versés			(13,1)			(13,1)
Augmentation de capital	10 688	0,0	0,2			0,2
Résultat (part du Groupe)				(10,8)		(10,8)
Écart de change			(0,5)		(25,4)	(25,9)
Capitaux propres au 31.12.2002	11 139 150	22,3	239,9	(10,8)	(9,5)	241,9
Résultat N-1			(10,8)	10,8		0,0
Dividendes versés			(8,2)			(8,2)
Augmentation de capital	58 740	0,1	1,2			1,3
Résultat (part du Groupe)				(38,2)		(38,2)
Écart de change et divers			(1,8)		(20,8)	(22,6)
Capitaux propres au 31.12.2003	11 197 890	22,4	220,3	(38,2)	(30,3)	174,2

En 2001, l'augmentation de capital provient de l'exercice d'options de souscription accordées aux salariés avec création de 18 729 actions.

En 2002, l'augmentation de capital provient de l'exercice d'options de souscription accordées aux salariés avec création de 10 688 actions.

En 2003, l'augmentation de capital provient de l'exercice d'options de souscription accordées aux salariés avec création de 3 750 actions et de la souscription de 54 990 actions nouvelles dans le cadre de l'augmentation de capital réservée aux salariés.

Note n° 8 • Composition du capital

Au 31 décembre 2003, le capital social, composé de 11 197 890 actions de nominal 2 €, est détenu par :

	%
BNP Paribas	21,0
Public	78,5
Autodétention	0,5

Note n° 9 • Variation des intérêts minoritaires

	M€
Part des minoritaires à l'ouverture	4,4
Dividendes versés	(0,6)
Résultat	(1,1)
Variation de périmètre	3,5
Écart de conversion	(0,8)
Part des minoritaires au 31.12.2003	5,4

La variation de périmètre correspond essentiellement aux minoritaires de la joint venture Carbone Kirkwood Llc dont le Groupe détient 73,6%.

Note n° 10 • Provisions long terme et court terme

En millions d'euros	2003		2002		2001	
	LT	CT	LT	CT	LT	CT
Provisions pour impôts différés	1,9	0,5	7,8	2,2	13,7	2,9
Provisions pour retraites et indemnités de départ	28,6	2,2	26,4	2,1	24,6	2,4
Autres provisions pour risques	0,7	67,0	1,3	42,9	2,7	12,3
Dont :						
- provision pour restructuration	0,5	15,4	1,1	5,3	1,4	4,7
- provision pour litiges	-	50,2	-	33,9	-	3,9
- provision pour dépréciation des immobilisations	-	-	-	2,5	-	2,9
- provision pour intérêts minoritaires débiteurs	-	-	-	-	0,8	-
- autres provisions	0,2	1,4	0,2	1,2	0,5	0,8
Subventions d'investissement	0,2	-	0,1	-	0,2	0,0
Total	31,4	69,7	35,6	47,2	41,2	17,6

Les provisions pour retraites et indemnités de départ couvrent essentiellement des engagements relatifs aux sociétés françaises et allemandes.

Fin 2002, les provisions pour litiges couvraient essentiellement les risques antitrust européens (activité isostatique 7 M€, activité balais 18 M€) et procès civils américains (7 M€).

A fin 2003, les provisions pour litiges couvraient essentiellement l'intégralité de l'amende infligée au Groupe par l'administration européenne (43 M€) et les procès civils aux Etats-Unis (6 M€). Concernant les procès civils aux Etats-Unis, aucune

évolution particulière n'est à noter depuis fin 2002 ; la provision a donc été maintenue en dollars US. La variation de cette provision en euros par rapport à fin 2002 est uniquement liée aux variations de la parité monétaire euro contre dollar.

Note n° 11 • Endettement

En millions d'euros	2003	2002	2001
Emprunts à long terme et moyen terme	185,9	201,1	286,0
Part court terme des dettes long terme (hors intérêts courus)	0,0	24,7	2,4
Comptes courants financiers	5,0	5,2	11,6
Concours bancaires courants	19,9	35,2	38,6
Endettement brut total	210,8	266,2	338,6
Valeurs mobilières de placement*	(2,5)	(4,1)	(4,8)
Créances financières court terme	(0,3)	(0,3)	(0,5)
Disponibilités et assimilé	(25,4)	(25,6)	(18,4)
Endettement net total	182,6	236,2	314,9

* Les valeurs mobilières de placement incluent les titres d'autodétention servant à la régularisation du cours de bourse. Ces titres d'autodétention représentent 0,5 % du capital au 31/12/2003. Ils ont été évalués au cours moyen de décembre 2003.

L'endettement net total consolidé s'élève fin 2003 à 182,6 M€ contre 236,2 M€ fin 2002. Cette diminution de 53,6 M€ est principalement due à la génération de liquidités sur l'année (28,5 M€), et à la baisse du dollar (25,1 M€).

L'endettement net représente 102% des fonds propres à la fin de 2003 contre 96% à la fin de 2002. Cette augmentation provient uniquement de la réduction des fonds propres résultant des charges exceptionnelles importantes comptabilisées en 2003 et de l'effet des parités monétaires. Elle a été sensiblement atténuée par la réduction de 23% de l'endettement net.

	2003	2002	2001
Endettement net total (M€)	182,6	236,2	314,9
Endettement net/fonds propres	1,02	0,96	1,07

Le rapprochement entre les variations de l'endettement net au bilan et dans le tableau des flux de trésorerie est détaillé ci-dessous :

En millions d'euros	2003	2002	2001
Endettement N-1	236,2	314,9	301,5
Cash flow d'exploitation courante	(42)	(56,2)	(23,8)
Augmentation de capital	(1,3)	(0,2)	(0,3)
Dividendes versés	8,8	14,1	17,0
Impact net des variations de périmètre	(1,0)	(0,7)	4,6
Flux de trésorerie hors exploitation	7,0	0,5	2,3
Écart de conversion et divers	(25,1)	(36,2)	13,6
Endettement fin N	182,6	236,2	314,9

En décembre 2000, Carbone Lorraine a mis en place un crédit de 300 M\$, syndiqué auprès d'un pool bancaire international pour refinancer sa dette. Ce crédit comportait deux tranches, l'une de 105 M\$ d'une maturité d'un an, prorogeable en deux fois jusqu'à décembre 2003, l'autre de 195 M\$ d'une maturité de 5 ans. La tranche de 105 M\$ a été remboursée par Carbone Lorraine en juin 2003, peu avant son échéance.

Cette tranche a été refinancée par un placement privé de 85 M\$ auprès d'investisseurs américains, dont une tranche de 65 M\$ d'une maturité finale de 10 ans, et une tranche de 20 M\$ d'une maturité finale de 12 ans. Compte tenu de son caractère amortissable, la durée moyenne du placement privé est d'environ 8 ans. Au titre de cet emprunt, Carbone Lorraine paie un taux d'intérêt fixe tous les 6 mois. Après l'achat de swaps, Carbone Lorraine reçoit ces intérêts d'une banque et paie en échange un taux variable plus une marge.

Au 31 décembre 2003, les crédits confirmés s'élevaient à 301 M\$ dont 81,2 M\$ non utilisés.

Emprunts confirmés au 31/12/2003

En millions de dollars US	Taux	Montant	Utilisation au 31/12/03	Echéance
Crédit syndiqué	Variable	195	113,8	Décembre 2005
Placements privés américains tranche A	Fixe	65	65	Mai 2013
- dont		9,3	9,3	Mai 2007
		9,3	9,3	Mai 2008
		9,3	9,3	Mai 2009
		9,3	9,3	Mai 2010
		9,3	9,3	Mai 2011
		9,3	9,3	Mai 2012
		9,3	9,3	Mai 2013
Placements Privés américains tranche B	Fixe	20	20	Mai 2015
- dont		4,0	4,0	Mai 2011
		4,0	4,0	Mai 2012
		4,0	4,0	Mai 2013
		4,0	4,0	Mai 2014
		4,0	4,0	Mai 2015
Lignes bilatérales	Variable	21	21	Janvier 2006
Total		301	219,8	

Les taux d'intérêt sur le crédit syndiqué et sur les lignes bilatérales égalent le taux interbancaire de la devise concernée constaté au moment des tirages, plus une marge. Ces marges varient en fonction du ratio endettement net / fonds propres calculé dans le cadre des covenants au 30 juin et au 31 décembre de chaque année. Le taux d'intérêt payé aux investisseurs des placements privés est fixe. Ce taux a été swappé à taux variable pour la durée des placements privés.

Covenants sur emprunts confirmés

Au titre de ses différents emprunts confirmés, Carbone Lorraine doit respecter un certain nombre d'obligations, usuelles dans ces types de contrat. En cas de non respect de certaines d'entre elles, les banques ou les investisseurs (pour les placements privés américains) peuvent obliger Carbone Lorraine à rembourser par anticipation les emprunts concernés. Par le biais des clauses de défauts croisés, le remboursement anticipé sur un emprunt significatif peut entraîner l'obligation de rembourser immédiatement d'autres emprunts.

Carbone Lorraine doit respecter les covenants financiers suivants au 30 juin et au 31 décembre de chaque année :

Covenants financiers (comptes consolidés)	Endettement net / EBITDA**	Endettement net / fonds propres**	EBITDA/ intérêts nets**
Covenants	<i>Le ratio doit être :</i>	<i>Le ratio doit être :</i>	<i>Le ratio doit être :</i>
- placement privé américain	< 3,25	< 1,3	> 3
- crédit syndiqué et lignes bilatérales	< 3,25	< 1,3	-
Ratios constatés			
<i>31 décembre 2003</i>			
- placement privé américain	2,83	1,02	8,22
- crédit syndiqué et lignes bilatérales	2,83	1,09	-
<i>31 décembre 2002*</i>	2,76	1,04	-
<i>31 décembre 2001*</i>	2,82	1,07	-

* Uniquement crédit syndiqué et lignes bilatérales.

** *Méthode de calcul des covenants : conformément aux règles comptables, l'endettement net figurant dans les comptes utilise les cours de clôture pour calculer la contre-valeur en euros des dettes en devises. Pour le calcul des covenants, l'endettement net doit être recalculé au cours moyen euro/USD de la période en cas d'écart de plus de 5% entre le cours moyen et le cours de clôture. Par exception à ce principe, ce retraitement ne doit pas être effectué pour le calcul du ratio endettement net / fonds propres dans le contrat des placements privés. Par ailleurs, pour le calcul des covenants au 30 juin, l'EBITDA ou excédent brut d'exploitation est par convention l'EBITDA constaté sur les 6 premiers mois de l'année, multiplié par 2.*

Il n'existe pas d'emprunts et de dettes de montant significatif couverts par des sûretés réelles ou par des tiers au 31/12/2003.

Les créances et dettes liées à l'exploitation ont toutes une durée inférieure à un an, la ventilation des dettes financières par échéance est donnée ci-dessous :

Ventilation des emprunts à long et moyen terme y compris la part à court terme au 31 décembre 2003

En millions d'euros	Total	< 1 an	> 1 et < 5 ans	> 5ans
Emprunts en USD	113,1	-	60,5	52,6
Emprunts en EURO	64,0	0,1	63,9	-
Emprunts en GBP	7,8	-	7,8	-
Emprunts en CAD	0,8	-	-	0,8
Emprunts en AUD	0,2	-	0,2	-
Total	185,9	0,1	132,4	53,4

Structure de l'endettement net total au 31 décembre 2003

En devises	%	En taux	%
EURO	32,7	Fixe	56,4
USD	62,6	Variable	43,6
GBP	3,9		
Autres	0,8		

Politique de gestion du risque de taux

La politique de gestion du risque de taux du Groupe consiste uniquement en des prises de position ponctuelles tenant compte de l'évolution des taux de financement.

Au mois de février 2002, le Groupe a acheté un swap de taux pour une durée de 2 ans d'un montant nominal de 70 millions de dollars US. Dans ce swap, la Société paye un taux fixe de 3,4275% et reçoit le Libor 1 mois USD.

Au mois de mai 2003, le Groupe a acheté plusieurs swaps de taux d'un montant nominal global de 85 millions de dollars US pour variabiliser les intérêts dus sur les placements privés. Dans ces swaps, la Société reçoit les intérêts dus aux investisseurs et paie le Libor 3 mois plus une marge. Le départ du swap a été fixé au 28 mai 2003 pour une durée équivalente au placement privé.

Au mois de mai 2003, le Groupe a acheté plusieurs swaps de taux pour une durée de 3 ans d'un montant nominal global de 60 millions de dollars US. Dans ces swaps, la Société paye un taux fixe de 2,565% et reçoit le Libor 3 mois USD.

Toutes les couvertures de taux du Groupe ont été réalisées par l'intermédiaire de la société mère (LCL France).

En millions d'euros	Total	Dont échéance > 1 an	Dont échéance > 5 ans
Dettes financières à taux variable*	210,8	185,9	53,4
Actifs financiers	28,2	0	0
Position nette avant gestion	182,6	185,9	53,4
Couverture à taux fixe	102,9	47,5	0
Position nette après gestion	79,7	138,4	53,4

* Après swap de taux fixe à taux variable sur les placements privés américains.

A endettement et changes constants par rapport au 31/12/2003, une augmentation de 100 points de base des taux variables en 2004 augmenterait les charges financières de 0,2 M€, l'impact de la hausse des taux sur la partie variable compensant l'effet favorable de l'échéance d'un swap de taux en février 2004.

Note n° 12 • Chiffre d'affaires

Évolution et répartition du chiffre d'affaires par activité

	2003		2002		2001	
	M€	%	M€	%	M€	%
Applications électriques	184	29	192	26	193	24
Aimants permanents	82	13	106	15	124	15
Protection électrique	165	26	193	27	226	28
Systèmes et matériaux avancés	198	32	230	32	261	33
Total	629	100	721	100	804	100

Évolution et répartition du chiffre d'affaires par zone géographique de ventes

	2003		2002		2001	
	M€	%	M€	%	M€	%
France	96	15	117	16	118	15
Europe hors France	208	33	240	34	262	33
Amérique du Nord	215	34	260	36	317	39
Asie	76	12	67	9	67	8
Reste du monde	34	6	37	5	40	5
Total	629	100	721	100	804	100

Note n° 13 • Résultat opérationnel

Évolution et répartition du résultat opérationnel et de la marge opérationnelle par activité

	2003		2002		2001	
	RO en M€	RO/CA* en %	RO en M€	RO/CA en %	RO en M€	RO/CA en %
Applications électriques	20,2	10,9	22,4	11,7	24,7	12,8
Aimants permanents	(6,3)	(7,8)	3,1	2,9	(3,0)	(2,4)
Protection électrique	7,7	4,7	11,6	6,0	21,8	9,7
Systèmes et matériaux avancés	29,4	14,8	34,9	15,2	43,3	16,6
Frais centraux	(11,7)	(1,8)	(12,4)	(1,7)	(10,8)	(1,3)
Total	39,3	6,2	59,6	8,3	76,0	9,5

* RO/CA : résultat opérationnel / chiffre d'affaires.

La comptabilisation des frais centraux a été modifiée en 2002 du fait de la filialisation des activités françaises de Carbone Lorraine.

Note n° 14 • Capitaux employés fin de période par activité

En millions d'euros	2003	2002	2001
Composants électriques			
Applications électriques	110,5	120,4	131,1
Aimants permanents	31,3	56,3	64,4
Protection électrique	128,4	158,4	195,9
Systèmes et matériaux avancés	192,9	213,4	255,4
Autres	-	16,9	22,3
Total	463,1	565,4	669,1

Les capitaux employés correspondent à la somme des immobilisations incorporelles et corporelles et des besoins en fonds de roulement.

La baisse des capitaux employés en 2003 (- 102,3 M€) est due essentiellement aux effets de change (- 49,2 M€), à la baisse des immobilisations (- 33,2 M€) liée pour l'essentiel à la dépréciation des actifs Aimants, et à la baisse des besoins en fonds de roulement (- 19,9M€).

Le poste « Autres » correspondait en 2001 et 2002 aux actifs d'impôts différés qui ont été affectés aux activités concernées à partir de 2003.

Note n° 15 • Charges de personnel et effectifs

Les frais de personnel du Groupe (incluant charges sociales, provisions pour retraite et indemnités de départ) s'élevaient à 225,4 M€ en 2003 contre 251,1 M€ en 2002.

La variation des frais de personnel due au périmètre (cessions et acquisitions) est de 3,8M€. A périmètre et changes constants, les frais de personnel diminuent de 6,8% à la suite des réductions d'effectifs réalisées en Europe et en Amérique du Nord.

Effectif moyen des sociétés consolidées par catégorie

Catégories	2003	%	2002	%	2001	%
Ingénieurs et cadres	628	9%	614	8%	670	8%
Techniciens et agents de maîtrise	802	11%	792	11%	931	12%
Employés	1 062	15%	1 172	16%	1 167	15%
Ouvriers	4 550	65%	4 666	65%	5 097	65%
Total	7 042	100%	7 244	100%	7 865	100%
<i>Dont effet de périmètre</i>	<i>90</i>		<i>120</i>		<i>(142)</i>	

Effectif moyen des sociétés consolidées par zone géographique

Catégories	2003	%	2002	%	2001	%
France	2 388	34%	2 506	35%	2 592	33%
Europe hors France (+ Tunisie)	1 769	25%	1 754	24%	1 694	21%
Amérique du Nord (+ Mexique)	2 057	29%	2 202	30%	2 801	36%
Asie	321	5%	294	4%	292	4%
Reste du monde	507	7%	488	7%	486	6%
Total	7 042	100%	7 244	100%	7 865	100%

L'effectif moyen diminue de 202 personnes en 2003. A périmètre constant, la baisse est de 292 personnes.

Note n° 16 • Autres charges et provisions d'exploitation

En millions d'euros	2003	2002	2001
Provisions pour dépenses de modernisation, adaptation		0,5	
Intéressement et participation des salariés	(3,8)	(3,6)	(4,3)
Variations de provisions d'exploitation diverses	0,3	(0,1)	0,5
Total	(3,5)	(3,2)	(3,8)

Note n° 17 • Dotations aux amortissements

En millions d'euros	2003	2002	2001
Immobilisations incorporelles	(4,1)	(4,4)	(4,6)
Immobilisations corporelles	(25,9)	(29,1)	(31,3)
Total	(30,0)	(33,5)	(35,9)

Note n°18 • Charges financières

En millions d'euros	2003	2002	2001
Charges financières sur emprunts à long et moyen terme	(7,7)	(9,5)	(14,1)
Charges financières sur emprunts à court terme et autres frais financiers	(3,9)	(5,8)	(9,0)
Amortissement des frais d'émission d'emprunts	(0,4)	(0,3)	(0,3)
Total charges financières	(12,0)	(15,6)	(23,4)
Produits financiers	1,3	1,2	2,9
Profits (pertes) de change	(0,1)	0,3	(4,1)
Total charges nettes	(10,8)	(14,1)	(24,6)

La baisse des charges financières est principalement due à la baisse des taux d'intérêts, à la réduction de l'endettement moyen ainsi qu'à l'effet favorable du change sur la conversion en euros des intérêts payés en US dollars.

Note n° 19 • Impôts courants et différés

En millions d'euros	2003	2002	2001
Impôts courants sur les bénéfices	(5,1)	(14,4)	(13,2)
Impôts différés d'exploitation	(2,2)	1,7	(3,1)
Impôts de distribution	-	(0,1)	(0,1)
Total impôts d'exploitation	(7,3)	(12,8)	(16,4)
Impôts courants et différés exceptionnels	17,1	8,0	4,8
Total impôts	9,8	(4,8)	(11,6)

En France, les sociétés Le Carbone Lorraine SA, Carbone Lorraine Applications Électriques, Carbone Lorraine Composants, Carbone Lorraine Équipement Génie Chimique, Carbone Lorraine Corporate Services, Ferraz Shawmut SA, Ugimag, Ferroxdure et AVO sont intégrées fiscalement. Il existe deux groupes de consolidation fiscale aux États-Unis, l'un regroupant Carbone Lorraine North America et ses filiales (cf. périmètre de consolidation) et l'autre rassemblant Ugimagnet, Ugimag Inc., et Fermag Inc., ainsi que trois groupes d'intégration fiscale en Allemagne regroupant Le Carbone Holdings KG, Cometec, DCAG, Dietrich GmbH, et Ferraz Shawmut GmbH.

Le taux d'impôts du Groupe hors éléments exceptionnels est de 25,6 % en 2003 contre 28,0 % en 2002, et 32,0 % en 2001. La baisse du taux en 2003 est liée à des actifs d'impôts différés provenant pour l'essentiel de résultats fiscaux de certaines sociétés américaines.

Explication de la charge d'impôt

En millions d'euros	2003
Résultat net part du Groupe	(38,2)
Amortissement des écarts d'acquisition	5,7
Part des tiers dans les sociétés intégrées	(1,1)
Charges (produits) d'impôts	(9,8)
Résultat taxable	(43,4)
Taux d'impôt courant en France	35,43 %
(Charge) Produit d'impôt théorique (résultat taxable x taux d'impôt courant en France)	15,4
Différence taux d'impôt France/ juridictions étrangères	0,6
Opérations imposées à taux réduit	(0,7)
Différences permanentes	(7,9)
Effet de la limitation des impôts différés actifs*	(1,5)
Autres	3,9
(Charge) Produit d'impôt comptabilisé	9,8

* Compte tenu de leurs perspectives, aucun impôt différé n'a été pris en compte sur les sociétés du périmètre d'intégration fiscale américain Aimants ; leur effet est de 1,4 M€.

Les montants d'actifs et de passifs d'impôts différés présentés au bilan sont les suivants :

En millions d'euros	2003	2002	2001
Actifs d'impôt différé (en autres immobilisations financières et en besoin en fonds de roulement)	25,7	16,9	22,2
Passifs d'impôt différé (en provision)	(2,4)	(10,0)	(16,7)
Position nette	23,3	6,9	5,5

L'évolution des impôts différés sur l'exercice 2003 est détaillée ci-dessous :

En millions d'euros	2002	Résultat	Autres	Conversion	2003
Provisions pour retraites	3,9	0,5	(0,1)		4,3
Provisions pour restructuration	0,2	2,6	0,1		2,9
Amortissement des immobilisations	(4,0)	(6,0)	2,9	1,5	(5,6)
Provisions réglementées	(4,6)				(4,6)
Incidence des déficits et autres	11,4	18,5	(1,8)	(1,9)	26,2
Impôts différés au bilan – position nette	6,9	15,6	1,1	(0,4)	23,2

Note n° 20 • Charges et produits exceptionnels nets d'impôts

En millions d'euros	2003	2002	2001
Dotation provision dépréciation de titres	(2,5)	(0,4)	(5,2)
Dotation provision retraites des non actifs	(0,5)	(1,0)	(0,8)
Plus-value nette de cession d'actifs	6,7	2,5	2,3
Charges et provisions pour litiges	(25,1)	(28,6)	(1,3)
Autres charges et produits exceptionnels	(33,4)	(9,4)	(22,1)
Total résultat exceptionnel	(54,8)	(36,9)	(27,1)

En 2001, la dépréciation des titres concernait essentiellement l'Argentine et la Turquie.

Les plus-values nettes constatées correspondaient à la vente de l'activité Aimants de spécialités ainsi qu'au solde de la vente de l'activité Aimants en Terres Rares pour applications informatiques et industrielles.

Les autres produits et charges exceptionnels comprenaient des dépréciations d'actifs (13,9 M€) concernant essentiellement l'activité Aimants en Amérique du Nord, des coûts de restructurations (5,7 M€) et l'impact de la dépréciation des titres d'autocontrôle (1,2 M€).

En 2002, les plus-values nettes constatées correspondaient principalement à la vente du siège social de la filiale italienne à Milan (2,0 M€).

Les charges et provisions pour litiges incluaient une estimation de l'ensemble des conséquences financières des procédures sur les pratiques anticoncurrentielles concernant certaines activités du Groupe. Elles comprenaient donc l'amende de 7 M€ que la Commission Européenne avait infligé à l'activité graphite isostatique en décembre 2002, ainsi qu'une estimation des conséquences éventuelles, d'une part de l'enquête de la Commission Européenne sur les balais et produits mécaniques, et d'autre part des procès civils engagés aux États-Unis par certains clients des activités graphite isostatique et balais.

Les autres produits et charges comprenaient essentiellement des coûts de restructuration (- 11,8 M€), le remboursement de la créance de Valeo (4,0 M€) provisionnée fin 2001, l'impact de la dépréciation des titres d'autocontrôle et des options d'achat d'actions (- 1,6 M€).

En 2003, les charges et produits exceptionnels nets d'impôts s'établissent à (54,8) millions d'euros ; ils incluent pour l'essentiel :

- les charges et provisions pour litiges qui enregistrent la provision complémentaire (25,1 M€) destinée à couvrir l'amende infligée par la Commission Européenne provisionnée en 2002 pour 18 M€, et pour laquelle il a été décidé de faire appel auprès du Tribunal de Première Instance de Luxembourg,
- les autres produits et charges exceptionnels (33,4 M€) qui incluent l'ajustement des valeurs comptables des actifs Aimants (16,7 M€ après impôts) ainsi que les coûts de restructurations industrielles (19,3 M€ après impôts) liés au plan d'économies,
- les dépréciations de titres (2,5 M€) qui concernent principalement la Turquie, la Malaisie et le Mexique,
- les plus values nettes de cession (6,7 M€) qui comprennent notamment les ventes immobilières des filiales espagnole (Barcelone) et américaine (Camarillo) comprises dans le programme de cession d'actifs en cours.

Note n° 21 • Engagements hors bilan

1 – Engagements financiers et passifs

En millions d'euros	2003	2002	2001
Engagements reçus			
Avals et cautions	0,4	1,3	0,3
Autres engagements reçus	2,8	1,2	2,2
Total	3,2	2,5	2,5
Engagements donnés			
Dettes et engagements garantis par des sûretés réelles	0,3	0,5	0,5
Avals et cautions	8,5	7,8	4,3
Opérations de crédit bail	6,1	7,6	8,4
Garanties	16,8	17,8	21,0
Garanties de paiement sur acquisition	7,3	8,4	9,1
Autres engagements donnés	3,2	3,2	0,2
Total	42,2	45,3	43,5

Le tableau ci-dessus rassemble les engagements hors bilan du Groupe.

Nature

Le poste le plus important, d'un montant de 16,8 M€, est celui des garanties qui inclut une garantie de 16 M€ couvrant les utilisations quotidiennes maximales des filiales dans le cadre du cash pooling européen.

Au 31 décembre 2003, le Groupe avait cédé 4,5 M€ de créances commerciales à un organisme de factoring. Le contrat prévoit qu'en cas d'impayés sur ces créances pour des motifs financiers, Carbone Lorraine prend à sa charge jusqu'à 10% des créances cédées, soit environ 0,5M€. Ce montant a été comptabilisé dans la rubrique « Autres engagements donnés ».

Maturité

Les « avals et cautions » et la « garantie de paiement sur acquisitions » sont inférieures à 1 an, mis à part quelques garanties de marché dont la durée n'excède pas 3 ans.

Les « opérations de crédit bail », les « garanties » et « autres engagements donnés » sont pour l'essentiel supérieurs à 1 an. Les engagements les plus importants sont la garantie liée au cash pooling qui reste en vigueur tant que les accords de cash pooling existent, les engagements de loyer de 3,5 M€ d'une durée de 8 ans pour la location d'un site industriel aux Etats-Unis et 1,5 M€ d'engagements liés à des exercices d'options sur titres Carbone Lorraine dont l'échéance la plus tardive est juin 2005.

Contrôle

Dans le cadre de l'organisation du contrôle interne du Groupe, les sociétés du Groupe ne sont pas habilitées à réaliser des opérations pouvant donner lieu à des engagements hors-bilan sans approbation de la Direction Financière du Groupe et, le cas échéant, du Président Directeur Général ou du Conseil d'Administration. Certaines sociétés du Groupe ont toutefois la possibilité d'émettre, sans accord préalable et dans le cadre normal de leur activité, des garanties de marché d'un montant inférieur à 150 K€ et d'une durée inférieure à 2 ans. Ces garanties sont mentionnées dans les documents remplis par les sociétés dans le cadre de la procédure de consolidation des comptes.

A la connaissance de la Société, il n'a pas été omis d'engagement hors-bilan significatif selon les normes comptables en vigueur.

2 – Clause de réserve de propriété

Néant.

Note n° 22 • Valorisation des instruments financiers

Les valeurs de marché ont été estimées pour la majorité des instruments financiers du Groupe sur la base des taux de marché à la clôture. Elles ont été calculées par le Groupe ou obtenues des contreparties bancaires avec lesquelles les instruments financiers ont été réalisés. Ces instruments sont adossés à des emprunts (taux) ou à des flux commerciaux certains ou quasi-certains (change).

En millions d'euros	Valorisation au	Montant	Montant	Montant
	31/12/2003	nominal	nominal	nominal
	2003	2003	2002	2001
Produits de taux	-1,4	170,2	66,7	107,8
Produits de change	1,6	4,6	18,8	37,7

Exposition de change par devise

L'exposition nette par devise présentée ci-dessous concerne les flux transactionnels du Groupe au 31 décembre 2003. Les actifs et passifs concernent la somme des montants nets des commandes et facturations en devises étrangères, convertis en euros, des sociétés du Groupe par rapport à leur monnaie locale. Une devise n'est pas présentée quand les actifs et les passifs sont inférieurs à 0,5 M€.

En millions d'euros	USD	GBP	JPY	CAD	KRW	BRL	MXN	SEK
Actifs	9,4	-2,1	5,1	-2,9	-1,1	-0,5	0	-1,1
Passifs	-3,8	1,8	-0,1	2,2	2,2	1,5	-1,1	1,0
Position nette avant gestion	5,6	-0,3	5,0	-0,7	1,1	1,0	-1,1	-0,1
Positions hors bilan	0	0	3,3	0,7	0	0	0	0
Position nette après gestion	5,6	-0,3	1,7	-1,4	1,1	1,0	-1,1	-0,1

Une évolution défavorable de l'euro de 1% par rapport aux devises mentionnées aurait un effet négatif de - 0,1 M€.

Note n° 23 • Événements survenus après la clôture de l'exercice

Néant.

> Rapport des Commissaires aux Comptes

Comptes consolidés (exercice clos le 31/12/03)

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons procédé au contrôle des comptes consolidés de la société Carbone Lorraine relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2003, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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

Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en oeuvre 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.

Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, qui s'appliquent pour la première fois à cet exercice, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Votre société a constitué au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2003 une provision pour dépréciation des actifs utilisés par la branche Aimants ferrites pour un montant de 24,5 M€ avant impôts différés. Les modalités de détermination de cette provision sont décrites dans la note 2 de l'annexe aux comptes consolidés.

Conformément à la norme professionnelle applicable aux estimations comptables, nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations et à vérifier les calculs effectués.

Nous avons, sur ces bases, procédé à l'appréciation du caractère raisonnable de ces estimations.

Les appréciations que nous avons portées sur ces éléments s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit qui porte sur les comptes consolidés pris dans leur ensemble et contribuent à la formation de l'opinion sans réserve exprimée dans la première partie de ce rapport.

Vérification spécifique

Par ailleurs, nous avons également procédé à la vérification des informations relatives au Groupe données dans le rapport de gestion, conformément aux normes professionnelles applicables en France. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris La Défense et Neuilly, le 22 mars 2004

Les Commissaires aux Comptes

Ernst & Young Audit

Gilles Rabier

Deloitte Touche Tohmatsu

Alain Penanguer Jean-Luc Poumarède

> Comptes sociaux résumés

Comptes de résultat résumés	74
Bilans résumés	74
Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices	75
Variation des capitaux propres de la Société	75
Filiales et participations	76

Comptes de résultat résumés

Rappel : à la suite de la filialisation en mai 2001 par Carbone Lorraine SA de trois sites industriels français (Gennevilliers, Pagny-sur-Moselle et Amiens) ainsi que des activités fonctionnelles au sein de nouvelles filiales, les différentes rubriques des comptes de résultats 2001 et 2002 ne sont pas comparables.

En millions d'euros	2003	2002	2001
Ventes et autres produits	3,7	3,1	18,1
Achats et variations de stocks	(0,0)	(0,0)	(8,9)
Salaires et charges sociales	(1,1)	(1,4)	(3,6)
Autres frais généraux	(4,2)	(2,9)	(6,3)
Dotations aux amortissements et provisions	(1,8)	(1,8)	(1,9)
Résultat d'exploitation	(3,4)	(3,0)	(2,6)
Résultat financier	23,4	22,6	3,5
Résultat courant	20,0	19,6	0,9
Résultat exceptionnel	(39,4)	(23,4)	(5,2)
Impôts sur les sociétés et participation	5,0	5,0	7,6
Résultat net	(14,4)	1,2	3,3

Bilans résumés

En millions d'euros	2003	2002	2001
ACTIF			
Immobilisations incorporelles et corporelles	1,4	2,1	2,8
Immobilisations financières	358,7	427,9	456,9
Actif immobilisé	360,1	430,0	459,7
Stocks	-	-	-
Clients	1,0	1,3	1,7
Créances d'exploitation diverses	48,9	44,1	26,9
Disponibilités et valeurs mobilières de placement	5,6	7,8	9,5
Écart de conversion (actif)	5,0	13,2	27,1
Total de l'actif	420,6	496,4	524,9
PASSIF			
Capital	22,4	22,3	22,3
Primes et réserves	124,3	131,3	144,0
Report à nouveau	1,1	0,2	0,1
Résultat de l'exercice	(14,4)	1,2	3,3
Capitaux propres	133,4	155,0	169,7
Provisions pour risques et charges	27,3	20,3	7,5
Dettes financières	198,9	247,8	304,9
Autres dettes	50,6	61,6	37,9
Écart de conversion (passif)	10,4	11,7	4,9
Total du passif	420,6	496,4	524,9

Nota : les comptes annuels détaillés de la société mère Le Carbone-Lorraine sont disponibles au siège de la société, Immeuble La Fayette, 2-3 place des Vosges, 92400 Courbevoie (France).

Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices

	2003	2002	2001	2000	1999
1. Capital en fin d'exercice					
Capital (en M€)	22,4	22,3	22,3	22,2	21,8
Nombre d'actions émises ⁽¹⁾	11 197 890	11 139 150	11 128 462	11 109 733	10 895 464
Valeur nominale de l'action ⁽¹⁾ (en €)	2	2	2	2	2
2. Résultat global des opérations effectuées (en M€)					
Résultat avant impôts, dotations aux amortissements, provisions et participation des salariés	23,4	21,7	1,5	19,5	27,6
Impôts sur les sociétés	(5,0)	(5,0)	(7,6)	(2,8)	(1,3)
Résultat de l'exercice après impôts, participation, amortissements et provisions	(14,4)	1,2	3,3	17,7	14,6
Montant des bénéfices distribués ⁽²⁾	0,0	9,3	13,2	15,9	9,6
3. Résultat des opérations par action (en €)					
Résultat après impôts et participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	2,54	2,40	0,82	2,01	2,65
Résultat après impôts, amortissements et provisions	(1,29)	0,11	0,30	1,60	1,34
Dividende net versé à chaque action	0,0	0,60	0,80	1,06	0,88
4. Personnel ⁽³⁾					
Effectif moyen	6	6	6	1 082	1 091
Montant de la masse salariale (en M€)	0,7	1,0	2,5	34,9	32,3
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (en M€)	0,4	0,4	1,2	14,5	14,3

(1) En date du 5 mai 1999, le nominal a été converti en euros, passant de 10 F à 2 €.

(2) Le montant des bénéfices distribués inclut, pour les exercices 2000, 2001 et 2002, un précompte à payer de respectivement 4,2 M€, 4,3 M€ et 2,6 M€.

(3) La filialisation de Carbone Lorraine Corporate Services est intervenue au 1^{er} mai 2001. En conséquence, les informations concernant Carbone Lorraine SA en 2002 ne sont pas directement comparables avec celles de l'année 2001. Il en est de même pour les années 2000 et 2001.

Variation des capitaux propres de la Société

En millions d'euros	2003	2002	2001
Montant au 1 ^{er} janvier	155,0	169,7	189,3
Augmentation de capital souscrite par les salariés	1,3	0,2	0,3
Distribution de dividendes	(6,6)	(8,8)	(11,7)
Précompte	(1,6)	(4,3)	(4,1)
Résultat de l'exercice	(14,4)	1,2	3,3
Variation des provisions réglementées	(0,2)	0,4	(5,5)
Subventions d'investissements	-	-	(0,5)
Imputation de l'amortissement des frais d'augmentation de capital sur la prime d'émission d'actions	(0,1)	(0,1)	(0,1)
Écart de réévaluation 1976	-	(3,3)	(1,3)
Montant au 31 décembre	133,4	155,0	169,7

Filiales et participations

RENSEIGNEMENTS DETAILLES En millions d'euros	Capital	Réserves ou autres	Quote- Part de capital détenue	Valeur comptable chez Le Carbone- Lorraine SA		Prêts et avances consentis nets	Montants cautions et avals donnés
				Brute	Nette		
FILIALES CONSOLIDEES (capitaux propres consolidés au 31/12/2003)							
Carbone Lorraine Corporate Services (France)	3,0	0,8	100	3,0	3,0		
Carbone Lorraine Applications Electriques (France)	25,4	(10,1)	100	25,4	25,4		
Carbone Lorraine Composants (France)	20,0	3,5	100	19,9	19,9		
Carbone Lorraine Equipement Génie Chimique (France)	17,3	3,5	100	17,3	17,3		1,2
AVO S.A. (France)	0,2	14,4	100	16,1	16,1	0,2	
Ferraz Shawmut S.A. (France)	1,3	0,1	100	9,6	9,6	0,9	
Ugimag S.A. (France)	51,7	(69,2)	100	31,5	0,0		
Le Carbone Holdinggesellschaft KG (Allemagne)	29,1	(9,7)	100	30,3	13,8	0,4	
Carbone Lorraine GmbH (Allemagne)	0,0	0,1	100	0,1	0,1		
Sofacel (Espagne)	3,2	(0,8)	50	0,7	0,7		
Ferraz Shawmut España (Espagne)	2,4	0,1	100	2,4	2,4	1,4	
Le Carbone Holdings (Grande-Bretagne)	9,9	1,6	100	0,9	0,9	7,8	
Il Carbonio (Italie)	2,5	(0,6)	100	2,1	2,1		
Carbone Lorraine Nederland (Pays-Bas)	0,1	0,4	100	0,2	0,2		
Carbone Nordic AB (Suède)	0,6	(0,1)	100	0,8	0,8		
Carbone Lorraine Australia (Australie)	0,7	1,0	100	0,7	0,7		
Carbone KK (Japon)	0,1	(0,3)	100	3,0	0,9		2,2
Carbone Lorraine Korea (Corée du Sud)	12,1	(3,1)	100	12,1	11,5		
Carbone of America (Canada)	11,2	(0,5)	100	1,3	1,3	1,2	
Carbone Lorraine North America (États-Unis)	23,6	20,3	100	115,6	115,6		
Ferraz Fuse Corp. (États-Unis)	44,8	(1,3)	100	44,8	44,8	23,6	2,0
Carbono Lorena (Brésil)	39,1	(33,4)	100	21,7	20,1		
Carbone South Africa (République d'Afrique du Sud)	1,0	1,3	69,24	1,1	1,1		
FILIALES NON CONSOLIDÉES (capitaux propres statutaires au 31/12/2002)							
Carbone Lorraine SAIC (Argentine)	0,1	0,5	100	1,0	0,8		
Carbone Lorraine Information Systems (France)	0,5	0,1	100	0,5	0,5		
Carbone Lorraine Shanghai (Chine)	0,2	0,0	100	0,2	0,2		
Carbone Lorraine Grèce (Grèce)	0,4	0,2	100	0,6	0,6		
Carbone Lorraine Hungaria (Hongrie)	0,3	(0,2)	100	0,4	0,0		
Carbone Lorraine Mauritius (Ile Maurice)	0,3	0,0	100	0,3	0,3		
Carbone Lorraine India (Inde)	0,8	0,1	100	1,1	1,1		
Elca Carbone Lorraine PVT Ltd (Inde)	0,3	0,6	100	4,3	4,1		
Carbone Lorraine Madras (Inde)	0,4	0,1	51	0,4	0,4		
Carbone Lorraine Malaysia (Malaisie)	0,3	(0,1)	90	0,4	0,0		
Carbone Lorraine Singapore Holding Pte Ltd (Singapour)	0,9	(0,9)	95	1,1	0,1		
Carbone Lorraine Sanayi Urünleri AS (Turquie)	0,4	0,5	100	5,0	1,0		
AUTRES FILIALES NON CONSOLIDÉES							
Filiales (+ 50 %)	1,1	1,7		0,6	0,4	0,6	
Participations (10 à 50 %)	0,3	0,4		0,2	0,2		0,1
Autres participations (moins de 10 %)	0,0	0,0		0,0			
TOTAL				376,7	318,0	36,1	5,5

Informations juridiques et financières

Renseignements à caractère général concernant l'émetteur	78
Gestion des risques	82
Renseignements à caractère général concernant le capital	87
Gouvernement d'entreprise	92
Rémunération et avantages en nature	95
Contrôle interne	100
Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président du Conseil d'Administration sur le contrôle interne	106
Assemblée Générale Mixte du 3 mai 2004 (1 ^e convocation) et du 13 mai 2004 (2 ^e convocation)	107
Rapport du Conseil d'Administration	107
Projet de résolutions	110
Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées	117
Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur l'émission d'actions et de diverses valeurs mobilières avec et sans suppression du droit préférentiel de souscription	118
Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur l'augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription réservée aux salariés adhérents du Plan d'Epargne Groupe	119
Responsable du document et responsables du contrôle des comptes	120
Attestation des Commissaires aux Comptes	121
Table de concordance	122

> Complément d'information

Renseignements à caractère général concernant l'émetteur

Dénomination sociale et siège social

LE CARBONE-LORRAINE
Immeuble La Fayette
2-3, place des Vosges
La Défense 5 - 92400 Courbevoie

Forme, nationalité et législation

Société Anonyme régie par la législation française, notamment par la loi du 24 juillet 1966.

Constitution et durée

La Société a commencé d'exister le 1^{er} janvier 1937 et prendra fin le 31 décembre 2035, sauf cas de prorogation ou dissolution anticipée décidée par l'Assemblée Générale Extraordinaire.

Objet social (statuts, article 3)

La Société a pour objet, en France et dans tous les autres pays :

l'accomplissement de toutes opérations concernant l'étude, la fabrication, la transformation, l'utilisation et la vente :

1. des produits, objets ou appareils à base de carbone associé ou non à d'autres matériaux ;
2. des poudres métalliques, des objets obtenus à partir de ces poudres, des alliages spéciaux et des objets obtenus à partir de ces alliages ;
3. des produits électromécaniques et électroniques ;
4. de tous les produits industriels, notamment métallurgiques, mécaniques, en matières plastiques et en élastomères ;
5. de tous autres produits, objets ou appareils pouvant avoir des connexions avec les précédents :
 - soit par l'utilisation de ceux-ci dans leur constitution,
 - soit par le développement des recherches,
 - soit par les procédés de fabrication, les applications industrielles ou les réseaux de commercialisation.

La Société, dans le domaine d'activité ci-dessus défini, pourra notamment se livrer aux opérations de toute nature se rapportant :

- aux matières premières, matériaux préparés, composants et éléments, pièces détachées et semi-produits, produits finis et appareils, combinaisons d'appareils, ensembles de toutes espèces et de toutes dimensions réunissant des combinaisons d'appareils,
- à tous travaux,
- à toutes techniques.

La Société pourra aussi réaliser indirectement les opérations relatives à des activités techniques, industrielles ou commerciales. Elle pourra, à cet effet, créer toutes

sociétés et tous groupements, prendre toutes participations dans toutes sociétés de capitaux ou de personnes, effectuer tous apports et toutes souscriptions, procéder à tous achats ou ventes de titres, de parts ou de droits sociaux.

Et, généralement, elle pourra réaliser toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher principalement ou accessoirement à ces activités.

La Société pourra, en outre, prendre un intérêt, sous quelque forme que ce soit, dans toutes entreprises ou dans tous organismes français ou étrangers.

Registre du Commerce et des Sociétés

RCS NANTERRE B 572 060 333 - CODE APE : 268 C.

Lieu où peuvent être consultés les documents relatifs à la Société

Les documents relatifs à la Société et en particulier ses statuts, ses comptes, les rapports présentés à ses Assemblées par le Conseil d'Administration et les Commissaires aux Comptes peuvent être consultés au siège social auprès de :

M. Jean-Claude SUQUET

Directeur Administratif et Financier

Carbone Lorraine

Immeuble La Fayette

2-3, place des Vosges

La Défense 5, 92400 Courbevoie (France)

Tél. : +33 (0)1 46 91 54 19

Exercice social

L'exercice social commence le 1er janvier et s'achève le 31 décembre de chaque année.

Répartition statutaire des bénéfices (statuts, article 26)

A la clôture de chaque exercice, le Conseil d'Administration dresse l'inventaire et les comptes annuels conformément aux dispositions du titre II du livre 1er du Code de Commerce.

Le bénéfice de l'exercice, tel qu'il apparaît au compte de résultat, est constitué par la différence entre les produits et les charges de l'exercice, après déduction des amortissements et des provisions.

Sur le bénéfice de l'exercice, diminué le cas échéant des pertes antérieures, il est fait un prélèvement d'un vingtième au moins affecté à la formation d'un fonds de réserve dit "réserve légale".

Lorsque ladite réserve aura atteint le dixième du capital, ce prélèvement cessera d'être obligatoire ; mais si, pour une cause quelconque, la réserve redescendait au-dessous du dixième du capital, le prélèvement reprendrait son cours.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice, diminué des pertes antérieures ainsi que des sommes à porter en réserves conformément à la loi, et augmenté des reports bénéficiaires.

Sur ce bénéfice, il est tout d'abord prélevé un premier dividende égal à 5 % de la valeur nominale libérée et non remboursée des actions, sans que, si le bénéfice d'une année, après le prélèvement ci-dessus stipulé, ne permet pas ce paiement, les actionnaires puissent le réclamer sur les bénéfices des années subséquentes. Ensuite, l'Assemblée Générale, sur proposition du Conseil d'Administration, a le droit de décider le prélèvement de telles sommes qu'elle juge convenables, soit pour être reportées à nouveau, soit pour la constitution de réserves dont le Conseil détermine l'emploi.

Le solde est réparti aux actionnaires sans distinction.

L'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice a la faculté d'accorder à chaque actionnaire pour tout ou partie du dividende mis en distribution

ou des acomptes sur dividende, une option entre le paiement du dividende ou des acomptes sur dividende en numéraire ou en actions.

L'Assemblée Générale Ordinaire peut, en outre, décider la mise en distribution des sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition ; dans ce cas, la décision indique expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués.

Toutefois, les dividendes sont prélevés par priorité sur le bénéfice distribuable de l'exercice.

Assemblée Générale (statuts, article 25)

Convocation-Admission

Les Assemblées d'actionnaires sont convoquées dans les conditions prévues par la loi et délibèrent aux conditions de quorum et de majorité fixées par la loi.

Les réunions ont lieu soit au siège social, soit dans un autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Les Assemblées Générales se composent de tous les actionnaires propriétaires d'au moins une action libérée des versements exigibles.

Les propriétaires d'actions au porteur doivent, pour avoir le droit d'assister à l'Assemblée, justifier de l'immobilisation de leurs titres cinq jours avant la date fixée pour la réunion.

Le Conseil d'Administration a toujours la faculté de réduire ces délais.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'Administration ou, en son absence, par le Vice-Président ou l'un des Vice-Présidents et, à défaut, par un Administrateur spécialement délégué à cet effet par le Conseil. A défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les procès-verbaux d'Assemblées sont dressés et leurs copies certifiées par le Président du Conseil d'Administration, le Directeur Général, le Secrétaire du Conseil d'Administration ou un fondé de pouvoir habilité à cet effet.

Franchissement de seuil (statuts, article 11 ter)

Les statuts de la Société prévoient une obligation de déclaration de tout franchissement de seuil supérieur ou égal à 1 % en capital ou en droits de vote.

Intervention de la Société sur ses propres actions

(visa COB n° 03-286 du 17 avril 2003)

L'Assemblée Générale Mixte du 14 mai 2003 (sur deuxième convocation) a autorisé, conformément aux articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, la Société à opérer en bourse sur ses propres actions en vue de :

- la régularisation des cours de bourse, ou
- l'attribution ou la cession des actions aux salariés dans le cadre de la participation des salariés aux fruits de l'expansion de l'entreprise, de plans d'actionnariat salarial ou de plans d'épargne entreprise, ou
- l'utilisation dans le cadre d'opérations de croissance externe, ou, plus généralement, dans le cadre d'une politique de gestion patrimoniale et financière.

Le prix maximum d'achat ne devait pas excéder 40 € par action et le prix de vente ne devait pas être inférieur à 15 € par action après les ajustements liés aux éventuelles opérations sur le capital de la Société.

Au cours de l'année 2003, la Société a fait usage de la dite autorisation dans le cadre d'opérations de régularisation du cours de Bourse. A ce titre, 137 000 actions ont été vendues au cours moyen de 33,16 €. Le montant des frais de négociation s'élève à 17 510 €.

En outre, Carbone Lorraine a acheté 25 000 actions au cours de 40,15 euros dans le cadre d'un contrat d'options mis en place avec une banque lors de l'augmentation de capital avec effet de levier réservée aux salariés en 2000. Le contrat d'options prévoit l'acquisition par la Société le 15 juin 2004 et le 15 juillet 2005 de 25 079 actions à 40,15 euros si le cours est inférieur à cette valeur.

Le nombre d'actions inscrites au compte de la Société au 31 décembre 2003 s'élève à 57 976 représentant 0,5 % du capital de la Société.

Une nouvelle autorisation de rachat d'actions est proposée à l'Assemblée Générale Mixte du 3 mai 2004 (sur première convocation) et du 13 mai 2004 (sur deuxième convocation).

Droit de vote double

Il n'existe pas de droit de vote double.

Gestion des Risques

Le Groupe Carbone Lorraine conduit une politique de gestion de ses risques dans le souci d'assurer la protection de ses salariés, de son environnement et de l'ensemble de ses actifs. Le Comité des Risques, créé en 2001, met en œuvre une politique d'identification des risques et détermine les axes de prévention visant à en réduire l'impact.

Risques industriels

Les procédés industriels mis en œuvre par le Groupe ne présentent pas de caractère dangereux pouvant entraîner des réactions chimiques importantes. Les sites n'ont pas d'installation significative de stockage de gaz ou de produits chimiques, et aucun d'entre eux n'est classé Seveso. Les sites soumis à des autorisations d'exploiter, et notamment à la réglementation des ICPE en France, s'y conforment.

En 2003, le Comité des Risques a approfondi la démarche initiée en 2002 sur les risques liés aux équipements stratégiques. Des mesures préventives ont été mises en place pour certains risques ; d'autres ont fait l'objet d'un complément d'analyse afin de mieux cerner les risques potentiels et de pouvoir ainsi définir les plans de prévention et de secours adéquats.

Risques technologiques

Les risques liés à l'indisponibilité temporaire des systèmes informatiques ont été identifiés par le Comité des Risques. Des plans de secours ont été élaborés pour chaque activité du Groupe selon un axe retenu par le Comité Directeur ; cet axe vise la mise en place d'une solution permettant de limiter à moins de 24 heures la perte d'informations. Ces plans de secours seront effectifs courant 2004.

En ce qui concerne la protection des brevets, des marques et des domaines Internet, une procédure Groupe a été élaborée et une structure mise en place afin d'en assurer la gestion. Cette structure comprend un gestionnaire par activité, supervisé par un gestionnaire pour l'ensemble du Groupe.

Risques liés à l'environnement

Le Groupe s'est doté d'une politique environnementale conforme à la certification ISO 14001. Cette politique prévoit notamment d'inventorier les risques potentiels des sites industriels et des produits et de vérifier le caractère suffisant des mesures de prévention mises en place afin d'éviter tout accident pouvant avoir un impact sur les personnes et les milieux avoisinants. Certains sites ont déjà obtenu la certification ISO 14001, et la démarche engagée se poursuit afin que les sites les plus importants du Groupe soient certifiés d'ici 2005.

L'acquisition de tout nouveau site en France ou à l'étranger fait l'objet d'audits environnementaux approfondis réalisés avec l'appui de cabinets spécialisés.

En 2003, un travail complémentaire a été mené sur les composants des produits potentiellement polluants utilisés par les sites industriels du Groupe. Sur la base de ce travail, aucun risque important lié à ces composants industriels n'a été identifié.

Risques matières premières

En 2003, une procédure Groupe pour les achats de matières premières a été mise en place visant à se prémunir contre les variations de cours de ces matières premières. Des plans d'actions spécifiques, visant à la fois à diversifier les sources d'approvisionnement et à sécuriser les relations fournisseurs, ont également été menés sur un nombre limité de fournisseurs.

Par ailleurs, une Charte des Achats a été mise en œuvre à la fin de l'année 2003, pour application immédiate.

Risques pays

Le Groupe possède des implantations industrielles dans des pays considérés à risque (classement Coface), c'est-à-dire en Argentine, en Colombie, en Turquie et au Venezuela. Ces filiales non consolidées représentent potentiellement un risque, même si celui-ci reste très faible compte tenu de leur taille.

Assurances

Le Groupe a mis en place des programmes d'assurance mondiaux auprès de compagnies d'assurances de premier plan pour couvrir les principaux risques de Dommages/Pertes d'exploitation, Responsabilité civile, Environnement, Responsabilité civile aviation et transport. Ces programmes mondiaux assurent à l'ensemble des filiales du Groupe des garanties et limites adaptées à leurs besoins.

Dans le cadre du programme d'assurance Responsabilité civile (avant et après livraison) et Environnement sont notamment couverts, sous réserve des franchises, exclusions et limites de couvertures usuelles, les dommages corporels, les dommages matériels et immatériels, les frais de dépose/repose, les frais de retrait, les dommages aux biens confiés, les frais de dépollution. Ce programme est composé d'une police mère établie en France et de polices locales dans certains pays (notamment aux Etats-Unis et au Canada). Le montant total des primes payées par le Groupe Carbone Lorraine pour l'exercice 2003 au titre du programme Responsabilité civile / Environnement / Responsabilité civile aviation s'est élevé à 1 116 222 euros.

Dans le cadre du programme d'assurance Dommages/Perte d'exploitation, sont notamment couverts, sous réserve des franchises, exclusions et limites de couverture usuelles, les dommages corporels et matériels, la perte d'exploitation pour les principaux sites du Groupe consécutifs à tout événement d'origine soudaine et accidentelle (tel qu'incendie, tempête, explosion, dommage électrique, vol...). Ce programme est composé d'une police mère et de polices locales dans certains pays. Il offre une limite contractuelle globale par événement (combinée Dommages directs/Perte d'exploitation) de 80 000 000 euros avec des sous-limitations pour certains événements tels que les tempêtes, les événements naturels ou certaines garanties telles que le bris de machines et les risques informatiques et électriques. Le montant de total des primes payées par le Groupe Carbone Lorraine pour l'exercice 2003 au titre de ce programme s'est élevé à 1 453 821 euros.

Dans le cadre du programme d'assurance transport, Carbone Lorraine et ses filiales bénéficient d'une police mondiale qui assure une garantie dans la limite de 5 000 000 euros par transport, pour tous les transferts de marchandises du Groupe, quel que soit le moyen de transport utilisé. Le montant total des primes versées par Carbone Lorraine pour l'exercice 2003 au titre de ce programme s'est élevé à 75 000 euros.

La politique d'assurance du Groupe est déterminée par la Direction Générale. Dans un contexte toujours défavorable aux assurés du marché de l'assurance, les niveaux de couverture sont fixés en fonction de l'évaluation des risques encourus par chaque entité du Groupe, dans le souci de garantir la pérennité de l'entreprise.

Risques sociaux

La Société attache une attention particulière à la qualité des relations sociales et au développement du dialogue avec les partenaires sociaux. Ainsi, les représentants des partenaires sociaux, les représentants du personnel et la Direction se réunissent chaque année au sein du Comité de Groupe en France et au sein du Comité Européen. Par ailleurs, les responsables de chacun des syndicats présents sur les sites français du Groupe sont reçus au moins une fois par an par le Directeur des Ressources Humaines du Groupe.

Lorsque des opérations de réorganisation pouvant avoir un effet sur les effectifs sont envisagées, les solutions à mettre en œuvre sont étudiées en concertation avec les

syndicats et les représentants du personnel, en conformité avec les dispositions légales. Des dispositifs adaptés sont prévus afin de favoriser les reclassements des salariés concernés au sein ou en-dehors du Groupe.

Afin de se prémunir au mieux du risque de perte de ses savoir-faire, le Groupe a élaboré, lors des revues de management, des plans d'action spécifiques concernant les hommes et femmes clés de son organisation et a mis en place en 2003 des mesures propres à les fidéliser et/ou à assurer leur remplacement.

Risques fiscaux

Le Groupe fait l'objet de contrôles fiscaux réguliers réalisés par les autorités fiscales des pays dans lesquels il est présent.

Risques de marché financier et de financement

Risques de change

En matière commerciale, la politique du Groupe est, sauf cas particulier, de couvrir les risques de change dès la prise de commande ou de couvrir un budget annuel. Le principal risque de change concerne les flux intra-groupe. Ces risques sont couverts par un système de *netting* qui permet à la maison mère de prendre des couvertures sur l'exposition nette par devise. Pour se prémunir contre le risque de change, le Groupe utilise principalement des contrats à terme.

En matière d'emprunts, la politique du Groupe est, sauf cas particulier, de les souscrire en monnaie locale. En ce qui concerne la maison mère, les emprunts en devises étrangères sont adossés à des prêts dans les mêmes devises à ses filiales.

A des fins de consolidation, les comptes de résultat et les tableaux de flux de trésorerie des filiales étrangères sont convertis en euros au taux de change moyen de la période concernée, et leur bilan au taux de change de la fin de la période. L'effet de ces conversions peut être significatif. Le principal impact concerne l'effet de la variation du cours du dollar sur les fonds propres et sur la dette du Groupe. La baisse de cette devise contre l'euro en 2003 a réduit les fonds propres du Groupe ainsi que son endettement. Le Groupe n'a pas contracté de couverture spécifique sur ses actifs nets à l'étranger.

Sauf cas particuliers et non significatifs, les couvertures sont centralisées au niveau de la maison mère. Elles sont effectuées dans le cadre de procédures strictes définies par la Direction. La valorisation des couvertures est décrite en note 22 de l'annexe.

Risques de taux

Le Groupe est principalement exposé sur les taux américains. Les couvertures sont centralisées au niveau de la maison mère et réalisées au cas par cas par la Direction financière et soumises à l'autorisation du Président-Directeur Général. Le Groupe utilise principalement des *swaps*. Le détail des couvertures ainsi que la sensibilité du Groupe aux taux d'intérêts sont décrits dans la note 11- Endettement. Leur valorisation est décrite en note 22.

Risques de contrepartie

Toutes les couvertures sont effectuées auprès d'établissements bancaires de premier plan. Le Groupe n'a pas de placement significatif et n'est donc pas soumis aux risques de contrepartie liés à ceux-ci. S'agissant du risque de crédit, le Groupe a mis en place un programme d'assurance couvrant les principales sociétés américaines et françaises du Groupe contre les risques de non paiement pour des motifs financiers ou politiques. En fonction des clients, les couvertures peuvent varier entre 0 et 90% des créances facturées. A l'exception de Valeo (6,3% des ventes en 2003), le Groupe considère qu'il

n'existe pas de concentration particulière de risque de crédit avec une seule contrepartie.

Risques de liquidité

La politique du Groupe est d'utiliser en majorité des emprunts confirmés pour des montants significativement supérieurs au montant de son endettement net. En 2003, le Groupe a allongé la durée de ses emprunts et diversifié ses sources de financement en faisant appel à des placements privés américains. Aucun emprunt significatif ne doit être remboursé avant décembre 2005. Au titre de ses différents emprunts, le Groupe doit respecter certains critères financiers, décrits en note 11. Le non respect de ces critères financiers pourrait entraîner le remboursement anticipé immédiat des encours concernés. Par le biais des clauses de défauts croisés, un remboursement anticipé au titre d'un emprunt significatif peut entraîner l'obligation de rembourser par anticipation d'autres emprunts.

Risques action

Les valeurs mobilières de placement sont exclusivement constituées de 57 976 actions auto-détenues. Une baisse de 10% du cours des actions auto-détenues par rapport au cours moyen de fin d'année 2003 (30,18 €) aurait une incidence de 0,2 M€ sur le résultat avant impôt.

Risques juridiques

Dépendance de la Société

Le Groupe Carbone Lorraine n'est dépendant à l'égard d'aucun brevet, licence ou contrat d'approvisionnement qui pourrait avoir une importance significative sur son activité ou sa rentabilité.

Le groupe Valeo figure parmi les principaux clients du Groupe et notamment de la division Aimants en Amérique du Nord. Il représente 6,3 % du chiffre d'affaires consolidé. Le groupe Siemens représente 3,8% du chiffre d'affaires et le groupe Bosch 3,2% du chiffre d'affaires.

Aucun autre client ne représente plus de 3 % du chiffre d'affaires.

Litiges

En décembre 2003, Carbone Lorraine s'est vu imposer par la Commission Européenne une amende de 43,05 millions d'euros, à la suite d'une enquête relative à des pratiques anti-concurrentielles en Europe dans le domaine des balais pour moteurs électriques et des produits pour applications mécaniques, portant sur la période 1988-1999. Carbone Lorraine a décidé de faire appel de cette décision devant le Tribunal de Première Instance des Communautés Européennes.

Les procédures civiles diligentées en 2000 par certains clients aux Etats-Unis à l'encontre la société Carbone Of America Industries Corp. (COAIC) à la suite à la transaction signée en 2000 entre COAIC et le Département américain de la Justice dans le domaine des activités graphite, ont fait l'objet d'un accord signé par COAIC.

Les procédures civiles diligentées en 2002 par certains clients aux Etats-Unis à l'encontre de COAIC à la suite de la transaction signée en novembre 2002 entre la société Morgan Crucible Ltd et le Département américain de la Justice dans le cadre d'une enquête relative à des pratiques anti-concurrentielles pour certaines catégories de balais pour moteurs électriques, sont toujours en cours.

Sur la base des informations disponibles, les provisions nécessaires ont été constituées pour l'ensemble des litiges en cours identifiés. A la suite de la décision ci-dessus indiquée de décembre 2003, une provision complémentaire de 25 millions d'euros a été comptabilisée dans les comptes annuels clos au 31 décembre 2003.

Depuis 1999, le Groupe a mis en œuvre un programme mondial de formation et de sensibilisation de ses responsables opérationnels et commerciaux aux réglementations sur la concurrence. Des mesures très strictes de contrôle interne et

externe assurent l'application scrupuleuse des règles de la concurrence dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent.

Il n'existe aucun autre risque identifié de quelque nature que ce soit qui aurait eu, ou qui serait susceptible d'avoir une incidence significative sur la situation financière, l'activité et le résultat du Groupe.

Il n'existe pas actuellement de fait exceptionnel ou d'affaire contentieuse qui serait susceptible d'affecter significativement et avec une probabilité sérieuse les résultats, la situation financière, le patrimoine ou l'activité de la société ou du Groupe Carbone Lorraine.

Renseignements à caractère général concernant le capital

Conditions

Les modifications du capital et des droits respectifs des diverses catégories d'actions sont effectuées conformément aux prescriptions légales.

Montant et composition du capital (statuts, article 6)

A la date du 31 décembre 2003, le capital social est fixé à € 22 395 780, divisé en 11 197 890 actions de € 2, toutes de même catégorie.

Autorisations d'augmentations de capital

AGM du 14 mai 2003

L'Assemblée Générale Mixte du 14 mai 2003 a autorisé le Conseil d'Administration à émettre des actions réservées aux salariés adhérents du Plan d'Épargne Groupe. Le montant nominal maximum des augmentations de capital social, immédiates et/ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu de cette autorisation est de 230 000 €. L'autorisation, qui annule les autorisations antérieures, est valable jusqu'au 13 juillet 2005. Le Conseil, dans sa séance du 3 octobre 2003, a fait usage de ladite autorisation et a décidé d'offrir au personnel de 10 filiales européennes et nord-américaines du Groupe la possibilité de souscrire à 55 000 actions nouvelles au prix de 22,20 €, représentant 80% de la moyenne des cours d'ouverture des 20 dernières séances de Bourse qui ont précédé ledit Conseil. Cette opération a fait l'objet d'une note d'opération visée par la COB (visa n°03-900 du 16 octobre 2003). A l'issue de la période de souscription, et après réduction, 54 990 actions nouvelles ont été créées représentant une augmentation de capital de 109 980 €, la prime d'émission s'élevant à 1 110 798 €.

AGM du 15 mai 2002

L'Assemblée Générale Mixte du 15 mai 2002 a autorisé le Conseil d'Administration :
à émettre, avec maintien du droit préférentiel de souscription, des actions ainsi que toutes valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme, à des actions de la société ;

à émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, des obligations convertibles, des obligations à bon de souscription d'actions ainsi que toutes valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme, à des actions de la Société.

Le montant nominal maximum des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en vertu de cette autorisation est de 10 M€. Cette autorisation, qui annule les autorisations antérieures, n'a pas été utilisée en 2002 et en 2003. Elle reste valable jusqu'au 14 juillet 2004.

L'Assemblée Générale Mixte du 15 mai 2002 a également autorisé le Conseil d'Administration à consentir au bénéfice des dirigeants sociaux et des salariés des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la Société. Le nombre maximal d'actions nouvelles susceptibles d'être émises par exercice des options consenties est limité au maximum à 250 000 actions de 2 € nominal et au plus au nombre correspondant d'options annulées dans le cadre du plan autorisé le 10 mai 2000. Le Conseil a décidé, dans sa séance du 21 mai 2002, de faire usage de ladite autorisation en attribuant à certains cadres de la Société des options permettant de souscrire au total 125 000 actions de 2 € de nominal. L'exercice de ces options était soumis à l'atteinte d'un objectif de résultat courant net par action en 2002. Cet objectif n'ayant pas été atteint, ces options ont été de fait annulées. Le Conseil a décidé, dans sa séance du 14 mai 2003, de faire usage une nouvelle fois de la dite autorisation en attribuant à certains cadres de la Société des options permettant de

souscrire au total 124 999 actions de 2 € de nominal. L'exercice de ces options est conditionné à l'atteinte d'objectifs de résultat courant net par action en 2003. Ces objectifs n'ayant pas tous été atteints, ces options ont été annulées à hauteur d'un tiers.

AGM du 10 mai 2000

L'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2000 a également autorisé le Conseil d'Administration à émettre des actions réservées aux salariés adhérents du Plan d'Épargne Groupe. Le montant nominal maximum des augmentations de capital social, immédiates et/ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu de cette autorisation est de 800 000 €. Cette autorisation n'a pas été utilisée et a expiré le 9 mai 2003.

Tableau d'évolution du capital

Dates	Nature de l'opération	Capital après opération	Prime d'émission	Nombre cumulé d'actions après opération
05.05.1999	Conversion du nominal des actions de F 10 nominal à € 2 nominal, cf. 7 ^e résolution AGM du 5 mai 1999	21 571 874	(5 128 819)	10 785 937
27.05.1999	Création de 99 962 actions de € 2 nominal par suite de l'augmentation de capital réservée aux salariés	21 771 798	2 898 898	10 885 899
31.12.1999	Création de 9 565 actions de € 2 nominal par la levée d'options de souscription	21 790 928	170 470	10 895 464
15.06.2000	Création de 199 998 actions de € 2 nominal par suite de l'augmentation de capital réservée aux salariés	22 190 924	5 799 942	11 095 462
31.12.2000	Création de 14 271 actions de € 2 nominal par la levée d'options de souscription	22 219 466	224 024	11 109 733
31.12.2001	Création de 18 729 actions de € 2 nominal par la levée d'options de souscription	22 256 924	292 041	11 128 462
31.12.2002	Création de 10 688 actions de € 2 nominal par la levée d'options de souscription	22 278 300	180 704	11 139 150
27.11.2003	Création de 3750 actions de € 2 nominal par la levée d'options de souscription	22 285 800	63 512	11 142 900
23.12.2003	Création de 54 990 actions de € 2 nominal par suite de l'augmentation de capital réservée aux salariés	22 395 780	1 110 798	11 197 890

Certificats de droits de vote

Certificats d'investissement

Néant.

Nantissement d'actions

Néant.

Pactes d'actionnaires

La Société n'a connaissance d'aucun pacte d'actionnaires, ni de convention relative à son capital.

Titres donnant accès au capital

Entre juillet 1995 et mai 2003, il a été attribué des options de souscription dont 3 750 ont été exercées durant l'exercice 2003. Le nombre d'options restant à exercer au 31/12/03, après prise en compte des annulations, permet d'acquérir 671 833 actions nouvelles de € 2 de nominal. A part les options de souscription, il n'existe pas d'autres titres donnant accès au capital de Carbone Lorraine.

Répartition et évolution du capital

Répartition du capital

Au 31.12.2003, le capital de la Société est de 22 395 780 € divisé en 11 197 890 actions de € 2 nominal chacune.

Le nombre de droits de vote est de 11 139 914, les titres auto-détenus ne donnant pas accès au droit de vote.

Il n'existe pas de droit de vote double.

Les options de souscription d'actions attribuées aux membres de l'organe de direction et restant à lever à fin 2003 sont au nombre de 165 100, en tenant compte des options annulées. À part les options de souscription, il n'existe aucun autre titre donnant accès au capital de Carbone Lorraine.

Par ailleurs, aucune offre publique d'achat ou d'échange, ni aucune garantie de cours n'a concerné les titres de l'émetteur au cours des trois dernières années. L'émetteur n'a en outre engagé aucune opération de ce type à l'égard d'autres sociétés pendant la même période.

Franchissements de seuil

14 avril 2003 : Arnhold and S. Bleichroeder Advisers, Inc. franchit à la hausse le seuil de 5% du capital.

23 mai 2003 : Société Générale franchit à la hausse le seuil des 1% du capital et des droits de vote.

6 juin 2003 : Société Générale franchit à la baisse le seuil des 1% du capital et des droits de vote.

4 juillet 2003 : Société Générale franchit à la hausse le seuil des 1% du capital.

11 juillet 2003 : Société Générale franchit à la baisse le seuil des 1% du capital.

22 août 2003 : Société Générale franchit à la baisse le seuil des 1% des droits de vote.

3 septembre 2003 : le fonds de pension américain Harris Associates franchit à la hausse le seuil de 5% du capital.

19 novembre 2003 : le fonds de pension américain Harris Associates franchit à la baisse le seuil de 5% du capital.

15 janvier 2004 : Arnhold and S. Bleichroeder Advisers, Inc. accroît de 1% sa position, portant sa participation dans le capital de Carbone Lorraine à 8,07%.

Évolution de la répartition du capital

Détenteurs	31/12/03			31/12/02			31/12/01		
	% capital	Nombre d'actions	% du capital % droits de vote	Nombre d'actions	% du capital % droits de vote	Nombre d'actions	% du capital % droits de vote		
BNP Paribas	2 348 760	21,0	21,1	2 348 760	21,1	21,4	2 348 760	21,1	21,4
Public, dont	8 791 154	78,5	78,9	8 620 493	77,4	78,6	8 634 884	77,6	78,6
- institutionnels français autres que BNP Paribas	2 701 602	24,1	24,2	2 927 385	26,3	26,7	2 766 468	24,9	25,2
- actionnaires individuels	2 278 863	20,4	20,5	2 481 300	22,3	22,6	2 665 859	23,9	24,3
- actionnaires salariés	359 372	3,2	3,2	324 968	2,9	3,0	355 718	3,2	3,2
- institutionnels autres pays	3 451 317	30,8	31,0	2 886 840	25,9	26,3	2 846 839	25,6	25,9
Auto-détention	57 976	0,5	0	169 897	1,5	0	144 818	1,3	0
Total	11 197 890	100	100	11 139 150	100	100	11 128 462	100	100

Evolution au cours des trois dernières années

La Société a demandé à la Sicovam une étude au 31 décembre 2003 sur les Titres au Porteur Identifiables (TPI). Cette étude a permis de recenser 24 250 actionnaires.

A la connaissance de la Société, la répartition du capital au 31 décembre 2003 est la suivante : BNP Paribas, actionnaire de référence, détient 21% du capital ; le flottant est de 78,5% réparti comme suit :

- les institutionnels français autres que BNP Paribas détiennent 24% du capital ;
- les actionnaires individuels détiennent 20% du capital et sont au nombre de 23 000 ;
- les actionnaires salariés détiennent 3% du capital ;
- les institutionnels hors France détiennent 31% du capital ; les investisseurs américains et britanniques détiennent respectivement 18 % et 8,5 % du capital ;
- les organes de direction et d'administration possèdent 4 386 actions au nominatif, et les organes de direction 14 622 actions via les FCPE Carbone Lorraine, soit au total 0,17% du capital.
- Les actions auto-détenues par la Société représentent 0,5% du capital.

A la connaissance de la Société, il n'y a pas d'actionnaires autres que BNP Paribas, Caisse des Dépôts et Consignations et Arnhold and S. Bleichroeder Advisers, Inc. qui détiennent plus de 5 % du capital et des droits de vote de la Société.

Sur trois ans, on constate un accroissement de la part des institutionnels étrangers, principalement anglo-saxons. Les actionnaires individuels détiennent toujours une part importante du capital, même si celle-ci a diminué en 2002 et 2003.

Marché des titres

Les actions sont admises au Premier Marché de la Bourse de Paris au SRD (Service à Règlement Différé). L'action Carbone Lorraine fait partie de la composition de l'indice SBF 120 et Next 150.

11 197 890 actions sont admises à la cote.

Action Carbone Lorraine	Nb. d'actions échangées (en unité)	Capitaux échangés (en M€) ⁽¹⁾	Cours extrêmes ⁽²⁾	
			Plus haut (en €)	Plus bas (en €)
2002				
Juillet	359 404	9,74	32,90	23,51
Août	240 811	6,58	28,50	25,75
Septembre	385 546	8,71	27,50	20,10
Octobre	310 310	7,97	29,95	22,60
Novembre	457 877	12,24	28,51	22,90
Décembre	322 215	7,15	27,16	20,15
2003				
Janvier	127 402	2,78	23,20	20,38
Février	157 947	2,92	21,00	16,60
Mars	308 796	4,80	18	13,8
Avril	299 389	6,73	23	15,48
Mai	203 526	4,12	24,5	19,49
Juin	307 883	7,24	24,54	20,7
Juillet	512 318	12,26	26,5	22,52
Août	316 100	7,52	24	22,25
Septembre	630 326	17,50	30	23,61
Octobre	571 764	18,38	34,2	27,5
Novembre	460 121	15,64	34,49	30,55
Décembre	455 774	13,28	34,3	27,85
2004				
Janvier	460 709	14,78	32,87	28,23
Février	467 377	15,84	36,40	32,27

Source Bloomberg.

(1) Sur la base du cours moyen mensuel.

(2) Sur la base des cours extrêmes mensuels en cours de séance.

Dividendes

	Nb. d'actions à la clôture de l'exercice	Revenu par action (en €)			Cours de Bourse (en €)			Taux de rendement global sur la base du dernier cours
		Dividende net	Avoir fiscal	Revenu global	+ Haut	+ Bas	Dernier	
1999 ⁽¹⁾	10 895 464	0,88	0,44	1,32	57,70	34,01	46,80	2,82 %
2000	11 109 733	1,06	0,53	1,59	55,95	36,20	53,00	3,00 %
2001	11 128 462	0,80	0,40	1,20	52,45	24,15	30,00	4,00 %
2002	11 139 150	0,60	0,30	0,90	39,48	20,10	22,26	4,04%
2003	11 197 890	0	0	0	34,49	13,80	29,15	n/a

(1) En date du 5 mai 1999, le nominal de l'action a été converti en euros pour être porté à 2 € par action.

Les dividendes sont prescrits dans les formes et délais légaux, soit 5 ans à compter de leur date de mise en paiement. Passé ce délai, ils sont versés au Trésor.

Au titre de l'exercice 2003, la 3^e résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2004 ne prévoit pas le versement d'un dividende.

Gouvernement d'entreprise

Le Conseil d'Administration au 16 mars 2004

Noms	Date de première nomination	Date de dernier renouvellement	Date de fin de mandat	Autres mandats
Claude COCOZZA né le 1er juin 1947 Président Directeur Général Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations, Membre du Comité Stratégique	08/06/93	02/05/01	Assemblée Générale 2007	Administrateur et Président de : CARBONE LORRAINE NORTH AMERICA, UGIMAG SA Administrateur de : Entreprise THIVENT, SOFACEL CARRIERES DE CRESSY, LE CARBONE LORRAINE Membre du Conseil de Surveillance de : Compagnie de FIVES-LILLE
Jean-Paul BERNARDINI né le 22 juin 1962 Administrateur, Membre du Comité d'Audit et des Comptes, Membre du Comité Stratégique	05/12/01		Démissionnaire le 16 mars 2004	Aucun autre mandat
Jean-Pierre CAPRON * né le 19 septembre 1943 Administrateur, Membre du Comité d'Audit et des Comptes	11/07/95	02/05/01	Assemblée Générale 2007	Directeur Général de : STOLT OFFSHORE SA
Robert CHAUPRADE * né le 25 août 1935 Administrateur, Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations, Membre du Comité Stratégique	19/03/91	02/05/01	Assemblée Générale 2007	Gérant de : SARL Robert CHAUPRADE Consultant Ancien Directeur Général Adjoint de : MATRA DEFENSE Ancien Président Directeur Général de : MATRA ELECTRONIQUE
Hervé COUFFIN né le 26 octobre 1951 Administrateur, Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations, Membre du Comité d'Audit et des Comptes	22/05/95	02/05/01	Assemblée Générale 2007	Président de : AGZ Holding Membre du Comité Exécutif de : PAI Partners (anciennement PARIBAS AFFAIRES INDUSTRIELLES) Administrateur de : ANTARGAZ, GERFIN SAS (Groupe GERFLOR), ENTREFLOR (S.A. Luxembourgeoise - Groupe GERFLOR), IPSEN (S.A. Luxembourgeoise) Représentant permanent de : BNP PARIBAS PARTICIPATIONS, Censeur au Conseil d'Administration de BOUYGUES TELECOM, Censeur au Conseil d'Administration de NEUF TELECOM
Jean-Paul JACAMON * né le 5 août 1947 Administrateur, Membre du Comité des Rémunérations	22/01/03		Assemblée Générale 2007	Administrateur de : PECHINEY (France), STACI (France), AMEC (Grande Bretagne) Président au Conseil de Surveillance de : BONNA SABLA, GARDINER GROUP
Jean-Claude KARPELES * né le 15 juin 1940 Administrateur, Membre du Comité d'Audit et des Comptes	06/04/99		Assemblée Générale 2005	Délégué Général de : FIEEC, GIMELEC Gérant de : ELEC Promotion SARL, GIMELEC Promotion SARL Administrateur de : CPI Media, SCRELEC, SA du Château de Campuget
Lise NOBRE Née le 26 juin 1965 Administrateur Membre du Comité Stratégique	16/03/04 Cooptation en remplacement de Jean-Paul Bernardini		Assemblée Générale 2007	Administrateur de : CARREMAN, MIVISA (Espagne), BORMIOLI ROCCO (Italie)
Walter PIZZAFERRI * né le 20 août 1957 Administrateur, Membre du Comité Stratégique	06/04/99		Assemblée Générale 2005	Directeur Général et Administrateur de : STRATORG ALLIANCE GROUP Gérant de : TERCARA, LES VERRIERES DE MONTAGNAC

* Administrateurs indépendants.

Dans sa séance du 15 mai 2003, le Conseil d'Administration a adopté un nouveau règlement intérieur qui définit le rôle, la composition et l'organisation du Conseil, ainsi que les décisions qu'il doit approuver. Il précise les fonctions des 3 Comités du Conseil : Comité d'Audit et des Comptes, Comité des Nominations et des Rémunérations, Comité Stratégique.

Outre ses pouvoirs légaux, le Conseil d'Administration : approuve chaque année les orientations stratégiques et les objectifs à moyen terme dans le cadre d'un plan triennal, examine le budget de l'année suivante, prend acte des plans d'action envisagés, fixe l'enveloppe globale d'investissements et est informé des projets d'investissements importants.

Ce nouveau règlement intérieur instaure également des règles de conduite en matière de connaissance d'informations privilégiées.

Le Conseil d'Administration s'est réuni 9 fois durant l'année 2003.

Comités constitués par le Conseil d'Administration

Comité d'Audit et des Comptes

Le Conseil d'Administration a créé en 1995 un Comité d'Audit et des Comptes placé sous sa responsabilité. Le Comité des Comptes est composé au minimum de 3 membres et au maximum de 5 membres, désignés par le Conseil parmi ses membres. Ce Comité, qui se réunit au moins deux fois par an, a pour mission :

- d'examiner et d'évaluer les documents financiers diffusés par la Société dans le cadre des arrêtés de comptes annuels,
- plus généralement d'examiner toute question relative à l'établissement, au contrôle ou à la publication des comptes individuels ou consolidés, annuels ou intérimaires de la Société,
- d'assurer la surveillance de l'efficacité du contrôle externe et du contrôle interne de la Société,
- de prendre connaissance du rapport du Comité des Risques du Groupe.

Le Comité comprend, au 31 décembre 2003, Jean-Paul Bernardini, Jean-Claude Karpeles, administrateur indépendant et Jean-Pierre Capron, administrateur indépendant, qui en assure la présidence. Le Comité d'Audit et des Comptes s'est réuni 4 fois durant l'exercice 2003.

Comité des Nominations et des Rémunérations

Le Conseil d'Administration a créé en 1995 un Comité des Nominations et des Rémunérations placé sous sa responsabilité. Le Comité des Nominations et des Rémunérations est composé au minimum de 3 membres et au maximum de 5 membres, désignés par le Conseil parmi ses membres.

Ce Comité émet des recommandations sur :

- la nomination de nouveaux administrateurs et de nouveaux membres du Comité Directeur,
- la rémunération du Président-Directeur Général et des membres du Comité Directeur,
- les avantages divers (retraite, prévoyance...) qui pourraient être adjoints à ces rémunérations,
- l'attribution éventuelle d'options de souscription ou d'achat (bénéficiaires, nombre d'actions, conditions de prix) à des cadres dirigeants.

Le Comité comprenait, au 31 décembre 2003, Jean-Paul Jacamon, administrateur indépendant, Hervé Couffin, Claude Coccozza, qui participe aux délibérations pour les questions qui ne le concernent pas personnellement, et Robert Chauprade, administrateur indépendant, qui en assure la présidence.

Le Comité des Nominations et des Rémunérations s'est réuni 4 fois durant l'exercice 2003.

Comité Stratégique

Le Conseil d'Administration a créé en 2003 un Comité Stratégique placé sous sa responsabilité. Le Comité Stratégique est composé au minimum de 3 membres désignés par le Conseil parmi ses membres. Ce Comité a pour mission :

- d' assister le Conseil d'Administration dans son rôle de conseil dans la réflexion stratégique,
- de conseiller la direction générale dans la réflexion stratégique et la définition périodique du portefeuille d'activités stratégiques du Groupe.

Le Comité comprenait, au 31 décembre 2003, Jean-Paul Bernardini, Claude Cocozza, Robert Chauprade, administrateur indépendant, et Walter Pizzaferrri, administrateur indépendant qui en assure la présidence.

Le Comité Stratégique s'est réuni 5 fois en 2003. Il a examiné les orientations stratégiques des différentes activités du Groupe. Il a analysé la composition actuelle du portefeuille d'activités stratégiques et a étudié comment celle-ci pourrait évoluer à moyen terme, dans un souci de création de valeur pour ses actionnaires.

Comité Directeur

Le Comité Directeur, organe de direction, est composé de cinq membres :

C. Cocozza	Président-Directeur Général
M. Coniglio	Directeur Général Adjoint, Directeur des activités Applications Électriques et Systèmes et Matériaux Avancés
B. Leduc	Directeur des Ressources Humaines, Qualité et Progrès Continu
M. Renart	Directeur de l'activité Protection Électrique
J.-C. Suquet	Directeur Administratif et Financier

Le Comité Directeur a pour mission d'assister le Président dans l'élaboration de la stratégie et dans les prises de décision relatives au développement et à la gestion du Groupe, et d'assurer l'exécution par le Groupe des décisions du Conseil d'Administration.

Le Comité Directeur se réunit une fois par mois pour étudier l'évolution des ventes et des résultats de l'ensemble des activités et pour traiter de sujets concernant l'ensemble du Groupe.

Rémunération et avantages en nature

En application des dispositions de l'article L. 225-102 du Code de Commerce, le montant global des rémunérations totales et avantages de toute nature versés, durant l'exercice 2003, aux mandataires sociaux de la société Le Carbone Lorraine, à savoir les huit Administrateurs dont le Président-Directeur Général, s'élève à 611 497 € et se décompose en :

- rémunération des huit administrateurs : 100 000 € de jetons de présence, répartis entre les Administrateurs au prorata de leur participation au Conseil d'Administration et aux différents Comités placés sous la responsabilité du Conseil. Ces jetons de présence seront payés en 2004. M. Chauprade a par ailleurs perçu en 2003 des honoraires de 84 948,42 € au titre d'une mission de conseil et d'accompagnement de la Division Protection Electrique.
- rémunération du PDG (montants bruts).

	2003	2002
Salaire de base	309 000	300 000
Bonus lié aux performances réalisées durant l'année	107 640	151 590
Bonus en % du salaire de base	35 %	50 %
Avantages en nature	9 909	7 093
Jetons de présence	15 315	8 000
Total	441 864	466 683

Nota 1 : le bonus, variant entre 0 et 100% du salaire de base, est versé l'année N + 1.

Nota 2 : les jetons de présence au titre de l'année 2003 seront versés en 2004.

Nota 3 : les avantages en nature comprennent les cotisations au titre de la garantie sociale des dirigeants d'entreprise (CSG) ainsi que la mise à disposition d'une voiture de fonction. Il n'est pas prévu d'indemnités spécifiques en cas de départ du P-D G de la Société.

Les montants indiqués ci-dessus englobent les rémunérations et avantages de toute nature perçus par les mandataires sociaux de la part des sociétés contrôlées par Carbone Lorraine au sens de l'article L 233-16.

Rémunération des organes de direction (Comité Directeur) non mandataires sociaux (montants bruts)

	2003	2002
Salaire de base	754 000	766 792
Bonus lié aux performances réalisées durant l'année	272 590	340 303
Avantages en nature	14 593	7 299
Total	1 041 183	1 114 394

Nota 1 : le bonus, variant entre 0 et 80% du salaire de base, est versé l'année N + 1.

Nota 2 : les avantages en nature correspondent à la mise à disposition d'une voiture de fonction.

La rémunération de base est proposée au Conseil par le Comité des Nominations et des Rémunérations, après avis de consultants spécialisés sur les pratiques du marché.

Le système des bonus pour le Comité Directeur, y compris le P-D G, repose sur les réalisations obtenues par rapport :

- aux objectifs de Résultat Economique (résultat opérationnel après impôts diminué du coût des capitaux employés) du Groupe,
- à certains objectifs individuels.

Par ailleurs, les membres du Comité Directeur, y compris le Président-Directeur Général, bénéficient d'un régime de retraite sur-complémentaire. Ce régime garantit un niveau de retraite de 55% de la rémunération de référence (salaire de base des 3 dernières années plus rémunération variable fixée forfaitairement à 50%), sous condition de présence dans le Groupe au jour du départ à la retraite. Le sur-complément de retraite est plafonné à 15% de cette rémunération de référence.

Options conférées sur les actions de l'émetteur

Le nombre d'options de souscription consenties au P-D G (tableau 1 ci-après) s'est élevé en 2003 à 9 000. Aucune option n'a été levée en 2003. Aucune action de souscription ou d'achat d'actions n'a été consenti à d'autres mandataires sociaux que le P-DG.

Le nombre d'options de souscription consenties aux membres de l'organe de direction hors P-D G (tableau 2 ci-après) s'est élevé en 2003 à 26 400. Aucune option n'a été levée en 2003. Les membres de l'organe de direction ne possèdent pas d'options de souscription ou d'achat d'actions sur les filiales du Groupe.

Le nombre total d'options de souscription d'actions attribuées aux membres de l'organe de direction (y compris P-D G) et restant à lever est de 165 100, soit 1,47% du capital.

Le nombre total d'options de souscription d'actions consenties aux dix premiers salariés du Groupe, non mandataires sociaux, dont le nombre d'options consenties ou levées est le plus élevé (tableau 3 ci-après) s'est élevé en 2003 à 43 800. En 2003, 3 750 options ont été levées au prix d'exercice moyen pondéré de 18,94 €.

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties au P-DG, seul mandataire social de la Société (tableau 1)								
	plan 95	plan 96	plan 97	plan 99	plan 00	plan 02	plan 03	TOTAL
Date du Conseil d'Administration	11-juil-95	20-juin-96	17-juin-97	08-mars-99	10-mai-00	21-mai-02	14-mai-03	
Nombre d'actions pouvant être souscrites	12 500	6 250	12 500	15 000	30 000	9 000	9 000	94 250
Point de départ d'exercice des options	janv-98	juil-98	juin-02	mars-04	mars-05	mai-06	mai-07	
Date d'expiration	juin-05	juin-06	juin-07	mars-09	mars-10	mai-12	mai-13	
Prix de souscription	17,26	22,29	37,86	36,00	47,00	37,65	22,08	
Nombre d'actions souscrites au 31/12/03								-
Options annulées					20 000	9 000	3 000	32 000
Options restant à lever	12 500	6 250	12 500	15 000	10 000	-	6 000	62 250

Options de souscription consenties au Comité Directeur, hors P-DG, seul mandataire social de la Société (tableau 2)								
	plan 95	plan 96	plan 97	plan 99	plan 00	plan 02	plan 03	TOTAL
Date du Conseil d'Administration	11-juil-95	20-juin-96	17-juin-97	08-mars-99	10-mai-00	21-mai-02	14-mai-03	
Nombre d'actions pouvant être souscrites	22 500	11 250	22 500	27 500	72 000	26 000	26 400	208 150
Point de départ d'exercice des options	janv-98	juil-98	juin-02	mars-04	mars-05	mai-06	mai-07	
Date d'expiration	juin-05	juin-06	juin-07	mars-09	mars-10	mai-12	mai-13	
Prix de souscription	17,26	22,29	37,86	36,00	47,00	37,65	22,08	
Nombre d'actions souscrites au 31/12/03	22 500							22 500
Options annulées					48 000	26 000	8 800	82 800
Options restant à lever	-	11 250	22 500	27 500	24 000	-	17 600	102 850

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés du Groupe, non mandataires sociaux, dont le nombre d'options consenties ou levées est le plus élevé (tableau 3)								
	plan 95	plan 96	plan 97	plan 99	plan 00	plan 02	plan 03	TOTAL
Date du Conseil d'Administration	11-juil-95	20-juin-96	17-juin-97	08-mars-99	10-mai-00	21-mai-02	14-mai-03	
Nombre d'actions pouvant être souscrites	27 500	13 750	30 000	40 000	107 700	37 500	43 800	303 750
Point de départ d'exercice des options	janv-98	juil-98	juin-02	mars-04	mars-05	mai-06	mai-07	
Date d'expiration	juin-05	juin-06	juin-07	mars-09	mars-10	mai-12	mai-13	
Prix de souscription	17,26	22,29	37,86	36,00	47,00	37,65	22,08	
Nombre d'actions souscrites au 31/12/03	25 000	1 250	-					26 250
Options annulées en 2002	-	-	-		71 800	41 000	14 600	112 800
Options restant à lever	2 500	12 500	30 000	40 000	35 900	-	29 200	150 100

Note 1 : les plans 2000 et 2003 ont été conditionnés à l'atteinte d'objectifs de résultat courant net par action.

Note 2 : le plan 2000 a été annulé à hauteur des 2/3 à la suite de la résolution de l'Assemblée Générale du 15 mai 2002. Le plan 2002 a été annulé en totalité et le plan 2003 à hauteur d'1/3, en fonction de la performance réalisée par rapport aux objectifs fixés en résultat courant net par action.

Conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce

La société mère a signé en 1998 une convention de prestation de services avec un administrateur au titre d'une mission de conseil rémunérée sur la base d'une indemnité journalière. Cette mission avait été étendue en 1999 à une autre activité du Groupe et elle s'est poursuivie en 2003. Elle n'a pas été renouvelée fin 2003.

Prêts et garanties accordés aux dirigeants

Néant.

Schémas d'intéressement du personnel

Contrats d'intéressement et participation

Accords d'intéressement des salariés

Des accords d'intéressement des salariés aux résultats du Groupe existent dans la plupart des filiales françaises, ainsi que dans certaines filiales américaines et européennes. Les formules d'intéressement varient selon les sociétés et les pays : elles associent des critères financiers (résultat opérationnel, résultat d'exploitation ou résultat économique) et, dans certains cas, des critères techniques tels que l'amélioration de la sécurité, du service client, des taux de rebuts etc ...

En milliers d'euros	2003	2002	2001	2000	1999
Sommes affectées au personnel	2 577	2 454	2 372	2 500	2 333
Nombre de bénéficiaires	2 240	3 422	4 093	1 082	1 105

Pour les années 1999 et 2000, les informations données concernent Carbone Lorraine SA. A compter de l'exercice 2001, les éléments portent sur l'ensemble du Groupe.

Accords de participation

Des accords de participation des salariés aux fruits de l'expansion ont été signés dans toutes les filiales françaises du Groupe employant plus de 50 salariés, en application des articles L. 442-2 et R. 442-2 du Code du Travail.

En milliers d'euros	2003	2002	2001	2000	1999
Sommes affectées au personnel	1 278	1 187	1 917	0	0
Nombre de bénéficiaires	1 336	1 078	1 963	-	-

Pour les années 1999 et 2000, les informations données concernent Carbone Lorraine SA. A compter de l'exercice 2001, les éléments portent sur l'ensemble des filiales françaises du Groupe.

Options et Plan d'Épargne Entreprise

Depuis 1995, les autorisations financières destinées à permettre le développement d'un actionariat salarial au moyen d'un plan d'épargne d'entreprise et de plans de souscription d'actions ont été régulièrement accordées par l'Assemblée Générale Extraordinaire.

Plan d'Épargne Groupe

Les augmentations de capital réservées aux salariés sont attribuées aux salariés adhérents du Plan d'Épargne Groupe au travers d'un FCPE pour les salariés français et par actionariat direct pour les salariés étrangers.

L'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2000 a autorisé le Conseil à augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, par émission d'actions réservées aux salariés

adhérents du Plan d'Épargne Groupe. Le montant nominal maximum autorisé est de 800 000 €. Cette autorisation n'a pas été utilisée et a expiré le 9 mai 2003. Aucune émission d'action réservée aux salariés n'est intervenue en 2001 et 2002.

L'Assemblée Générale Mixte du 14 mai 2003 a autorisé le Conseil d'Administration à augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, par émission d'actions réservées aux salariés adhérents du Plan d'Épargne Groupe. Le montant nominal maximum autorisé est de 230 000 €. Le Conseil du 3 octobre 2003 a fait usage de cette autorisation en ouvrant la souscription à une augmentation de capital réservée représentant 55 000 actions nouvelles au prix de 22,20€. Cette opération a fait l'objet d'une note d'opération visée par la COB (visa n° 03-900 du 16 octobre 2003). A l'issue de la période de souscription, et après réduction, 54 990 actions nouvelles ont été créées représentant une augmentation de capital de 109 980 €, la prime d'émission s'élevant à 1 110 798 €. Les actions ont pris jouissance au 1er janvier 2003.

Options de souscription

Les Assemblées Générales Extraordinaires des 22 mai 1995, 22 avril 1997, 10 mai 2000 et 15 mai 2002 ont autorisé le Conseil d'Administration à consentir en une ou plusieurs fois des options de souscription d'actions de la Société au profit de tout ou partie des dirigeants sociaux de la Société et des sociétés qui lui sont liées. Les catégories de personnel bénéficiaires de ces options sont, lors de chaque utilisation de l'autorisation, déterminées par le Conseil d'Administration. Sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, le Conseil d'Administration a offert chaque année depuis 1995 à une soixantaine de cadres du Groupe la possibilité d'acquérir 741 833 actions (après prise en compte des annulations).

Information sur les options de souscription

	Plan 95 tranche 1	Plan 96 tranche 2	Plan 97 tranche 3	Plan 98 tranche 4	Plan 99 tranche 5	Plan 00 tranche 6	Plan 00 tranche 7	Plan 01 tranche 8	Plan 02 tranche 9	Plan 03 tranche 10	TOTAL
Date du CA	11-juil-95	20-juin-96	17-juin-97	15-janv-98	08-mars-99	10-mai-00	15-sept-00	18-janv-01	21-mai-02	14-mai-03	
Nombre d'actions pouvant être souscrites	129 375	69 750	134 375	20 000	182 500	431 400	9 000	4 500	125 000	124 999	1 230 899
Point de départ d'exercice des options	janv-98	juil-98	juin-02	janv-03	mars-04	mars-05	sept-05	janv-06	mai-06	mai-07	
Date d'expiration	juin-05	juin-06	juin-07	janv08	mars-09	mars-10	sept-10	janv-11	mai-12	mai-13	
Prix de souscription	17,26	22,29	37,86	53,78	36,00	47,00	47,90	50,50	37,65	22,08	
Nombre d'actions souscrites au 31/12/03	58 000	12 000									70 000
Options annulées	7 500		2 500	15 000	22 500	265 900	6 000	3 000	125 000	41 666	489 066
Options restant à lever	63 875	57 750	131 875	5 000	160 000	165 500	3 000	1 500	-	83 333	671 833

Note 1 : le droit à exercice des options attribuées à partir de 2000 est soumis à l'atteinte d'objectifs de résultat courant net par action.

Note 2 : 265 900 options ont été annulées en 2002 et partiellement remplacées par le plan 2002.

Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe

En milliers d'euros		Deloitte Touche Tohmatsu		Ernst & Young	
		Montant	%	Montant	%
Audit	Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	403	74	717	88
	Autres missions accessoires et autres missions d'audit	145	26	101	12
Sous-total		548	63	818	55
Autres prestations, le cas échéant	Juridique, fiscal, social	144	44	662	100
	Technologies de l'information	175	54	0	0
	Autres (à préciser si >10% des honoraires d'audit)	5	2	1	0
Sous-total		324	37	663	45
Total		872	100	1 481	100

Intérêt des dirigeants dans le capital de l'émetteur

Nombre d'actions détenues directement par les organes de direction et d'administration : 4 386.

Nombre d'actions détenues via les FCPE Carbone Lorraine par les organes de direction : 14 622.

Conformément à l'article 17 des statuts, chaque Administrateur doit, pendant la durée de son mandat, détenir au minimum 120 actions de la Société. Ces actions doivent être inscrites au nominatif.

Contrôle interne

Rapport du Président du Conseil d'Administration sur le contrôle interne

Ce rapport a été établi par le Président du Conseil d'Administration conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2003.

Sous la responsabilité du conseil d'administration, il revient à la direction de définir et de mettre en œuvre des procédures de contrôle interne adéquates et efficaces. Conformément à la loi, l'objet de ce rapport est de rendre compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par le Groupe Carbone Lorraine.

1. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration

Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que les éventuelles limitations des pouvoirs du Président-Directeur Général sont décrites au chapitre « Gouvernement d'entreprise » du document de référence. Comme indiqué dans ce chapitre, le Conseil d'Administration s'appuie sur trois comités spécialisés, forces de proposition et de contrôle, que sont le Comité d'Audit et des Comptes, le Comité Stratégique et le Comité des Nominations et des Rémunérations.

2. Principales procédures de contrôle interne du groupe Carbone Lorraine

2.1 Définition du contrôle interne

Chez Carbone Lorraine, le contrôle interne est défini comme un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, la direction et le personnel en vue d'assurer une gestion rigoureuse et efficace du Groupe.

Cette définition implique :

- le respect des politiques définies par le Groupe, ainsi que la conformité aux lois et réglementations en vigueur,
- la sauvegarde des actifs,
- la prévention des fraudes et erreurs,
- l'exactitude et l'exhaustivité des informations financières.

En ce sens, le groupe Carbone Lorraine adopte une définition du contrôle interne comparable au référentiel international « COSO » (Committee Of Sponsoring Organization de la Treadway Commission, dont les conclusions ont été publiées en 1992 aux Etats-Unis). L'un des objectifs du système de contrôle interne est de prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise et les risques d'erreurs et de fraudes, en particulier dans les domaines comptable et financier. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

2.2 Organisation du contrôle interne

Etant implanté industriellement dans une quarantaine de pays répartis sur les cinq continents, le Groupe Carbone Lorraine a organisé sa maîtrise de l'efficacité du contrôle interne au travers :

- de politiques et procédures,
- de dispositifs et d'organes d'évaluation et de contrôle.

2.2.1 Politiques et procédures

2.2.1.1 Le manuel de contrôle interne

Carbone Lorraine a formalisé et diffusé à l'ensemble de ses filiales le manuel de contrôle interne du Groupe. Ce manuel regroupe l'ensemble des procédures de contrôle interne applicables à toute entité du Groupe ; afin d'en assurer une accessibilité mondiale, ce document a été mis en ligne sur le site Intranet du Groupe. Il comporte les points suivants :

Une charte d'éthique définissant le comportement des collaborateurs au sein du Groupe (intégrité, sincérité, confidentialité, conflits d'intérêts) et à l'extérieur du Groupe (respect des lois, informations privilégiées, mise en concurrence, engagement politique ou associatif).

Les pouvoirs et engagements ainsi que les principes de séparation des fonctions.

L'ensemble des contrôles internes fondamentaux à mettre en place pour assurer le fonctionnement optimal des principaux processus de l'entreprise :

- ventes/clients
- achats/fournisseurs
- stocks
- personnel/payé
- investissements/immobilisations
- informatique

L'ensemble des contrôles internes fondamentaux à mettre en place pour assurer la fiabilité de l'organisation comptable, du reporting et des états financiers au regard des objectifs suivants :

- protection des actifs
- exhaustivité des enregistrements comptables
- réalité des transactions
- respect des dates d'enregistrement des transactions
- correcte évaluation des actifs et passifs
- confidentialité

Le département d'audit interne du Groupe est chargé de contrôler la bonne application du Manuel de Contrôle Interne et soumet régulièrement ses conclusions au Comité d'Audit et des Comptes. Ce département a réalisé en 2003 douze missions conformément au programme qui avait été défini en début d'année. Ces missions ont eu pour objet d'analyser l'efficacité du contrôle interne de neuf sites industriels, de la chaîne logistique de la division Protection Electrique ainsi que de la procédure d'investissement. Une étude sur le thème de la couverture du cours des matières premières a donné lieu à la mise en place d'une procédure Groupe.

2.2.1.2 La gestion des risques

Le Groupe a réalisé en 2001 une étude « Risques ». Celle-ci a donné lieu à l'établissement d'une cartographie des risques qui ont été répertoriés suivant 4 catégories :

- 1- risques stratégiques
- 2- risques opérationnels
- 3- risques liés à l'information
- 4- risques financiers.

Pour chaque catégorie, les risques potentiels ont été hiérarchisés en fonction de l'impact et de la probabilité de survenance de chacun d'entre eux.

Le Comité des Risques, créé en 2001, analyse annuellement l'évolution des risques et propose des actions d'amélioration visant à une meilleure maîtrise des risques. Il rend compte au Président-Directeur Général ainsi qu'au Comité d'Audit et des Comptes des actions menées. Les travaux du Comité des Risques font l'objet d'une synthèse annuelle dans le chapitre « Gouvernement d'Entreprise » du document de référence. La politique de gestion des risques est décrite dans le chapitre « Gestion des Risques » du document de référence. Ces travaux n'ont pas fait apparaître de risques majeurs pour le Groupe et ont permis de mieux apprécier les mesures à prendre pour améliorer la maîtrise des risques existants.

2.2.1.3 Le contrôle interne comptable et financier

La Direction Administrative et Financière du Groupe Carbone Lorraine s'appuie notamment sur des Directions financières organisées par activité (Applications Electriques ; Protection Electrique ; Systèmes et Matériaux Avancés ; Aimants). Ces dernières sont en relation avec la direction financière de chaque unité. Cette organisation permet de fixer des objectifs, de recueillir et d'analyser l'information comptable et financière à différents niveaux de l'organisation.

En complément des procédures de contrôle interne décrites au chapitre précédent, les éléments significatifs du contrôle interne à vocation comptable et financière suivants ont été mis en place au sein du Groupe.

2.2.1.3.1 La comptabilité et la consolidation

Carbone Lorraine diffuse et actualise un « manuel des principes comptables et de consolidation » à l'usage des sociétés du Groupe. Celui-ci répertorie l'ensemble des comptes consolidés et en précise le contenu. Il définit également les méthodes d'évaluation utilisées par le Groupe. Il précise pour les sous-paliers de consolidation les règles à respecter. Le Groupe a également engagé des actions afin d'être prêt à établir des comptes en normes IFRS dès 2005, conformément aux directives et recommandations de l'Union Européenne et d'Euronext.

Un logiciel commun au Groupe, renouvelé en 2003, permet, au travers d'un calendrier de reporting commun et d'une liasse de reporting standard normée, de remonter les informations comptables et financières nécessaires à l'action de la Direction Générale et à l'information du public.

2.2.1.3.2 Le contrôle de gestion

Une interface mensuelle des informations consolidées vers le système de contrôle de gestion permet d'établir les analyses et indicateurs pour la Direction Générale. En début d'année, le Comité Directeur du Groupe décide des actions clés à mettre en œuvre division par division pour atteindre les objectifs définis. Il reçoit mensuellement une situation et une analyse de ces plans d'actions.

Un manuel des indicateurs de gestion a été mis en place depuis plusieurs années. Il contient une liste d'indicateurs nécessaires à une gestion efficace ainsi que leur définition. Ce manuel permet ainsi d'avoir au sein du Groupe une homogénéité dans la définition des indicateurs et ratios utilisés.

L'exercice budgétaire est réalisé une fois par an pour les deux années à venir. Ce budget est soumis à l'approbation du Comité Directeur du Groupe, puis à l'approbation du Conseil d'Administration.

En cours d'année une prévision sur quatre trimestres glissants est réalisée chaque trimestre. Cet exercice permet de repérer les inflexions de tendance et de prendre ainsi rapidement les mesures nécessaires qui en résultent.

Un plan stratégique présentant les orientations des prochaines années est réalisé annuellement. Il est présenté au Comité Stratégique, puis au Conseil d'Administration.

2.2.1.3.3 La trésorerie et le financement

Le département Financement-Trésorerie gère centralement la trésorerie du Groupe Carbone Lorraine. Dans un souci de contrôle des risques, des procédures Groupe sont en place, notamment sur la gestion du change, le cash pooling, le netting, l'émission des cautions, la gestion du risque client et la couverture des matières premières.

Une instruction du Groupe sur les pays à risques et les moyens de paiements recommandés pour ces pays est mise à jour régulièrement.

Un important développement de la culture de management par le cash a été entrepris ces dernières années, principalement au niveau des managers. Ceux-ci sont maintenant impliqués dans la gestion quotidienne par le cash de leur unité. Des guides ont été diffusés à cet effet en 2002 pour permettre à chaque manager de mettre en œuvre la politique de management par le cash. L'objectif est à la fois de sensibiliser les décideurs à l'importance du cash, de leur donner les moyens d'adapter leur gestion à la situation financière de leur unité et de fiabiliser les prévisions de trésorerie.

2.2.1.3.4 Audit externe des Commissaires aux Comptes

Dans le cadre de leur mission légale, les Commissaires aux Comptes interviennent lors de la clôture semestrielle sous la forme d'un examen limité au niveau du Groupe. Ils effectuent un audit des comptes au 31 décembre, cette intervention étant précédée par une revue pré-clôture permettant d'anticiper les principaux points liés à l'arrêté des comptes.

Les recommandations formulées par les Commissaires aux Comptes dans le cadre de l'accomplissement de leur mission sont examinées par la Direction et le Comité d'Audit et des Comptes et font l'objet d'un plan d'actions mis en place par la Société.

2.2.1.4 Autres dispositifs contribuant au contrôle interne du Groupe

Sans avoir un lien direct avec les aspects comptables et financiers, la gestion des ressources humaines, la politique de développement durable et les procédures relatives à la qualité contribuent aussi de façon essentielle au respect des politiques définies par le Groupe.

2.2.1.4.1 Les procédures relatives aux ressources humaines

La politique de ressources humaines du Groupe s'articule, en terme de contrôle interne, autour des éléments suivants :

des « revues de management » permettent de faire régulièrement le point sur l'ensemble des responsables du Groupe afin de favoriser leurs opportunités de développement et d'identifier les personnes clés du Groupe ;

des entretiens annuels permettent aux responsables d'unités d'évaluer la performance de leurs collaborateurs et de définir en accord avec eux les objectifs de l'année à venir.

Enfin, des règles précises définissent la rémunération des performances.

2.2.1.4.2 Le développement durable

Carbone Lorraine a depuis très longtemps une attitude responsable en matière d'environnement économique et social. En dehors des aspects économiques qui sont une préoccupation constante de toute entreprise dans le cadre de son développement, nous nous attachons plus particulièrement à promouvoir des actions nouvelles aussi bien en matière sociale qu'environnementale. Cet engagement est développé dans le chapitre « Développement durable » du document de référence.

2.2.1.4.3 Les procédures qualité

Le Groupe Carbone Lorraine développe une politique commune de la qualité au travers du projet QPC (Qualité et Progrès Continu) lancé en 2000. Ce projet commun au Groupe s'articule autour de 10 axes allant de l'organisation technique à l'implication du personnel, en passant par la satisfaction du client, le système d'assurance qualité, la communication interne, la production et les achats. Le travail sur ces axes principaux a recours à des méthodes éprouvées. Par exemple l'axe production utilise des outils tels que : 5S, SMED, KANBAN, HOSHIN, SPC, etc.

Soulignons que l'outil 5S, qui est une mise en œuvre de règles d'ordre, de rangement et de propreté des postes de travail décrites dans le projet QPC, ne s'applique pas qu'aux seuls ateliers. Il est également mis en place dans les bureaux. Un challenge 5S a été lancé en 2003 qui récompense au niveau mondial les meilleures unités, aussi bien pour les ateliers que pour les bureaux.

Quelques indicateurs communs de la qualité définis au niveau du Groupe sont suivis dans chaque site :

- taux de service satisfaction client
- délais moyens de réponse aux offres
- enquêtes de satisfaction des clients
- coûts de non-qualité
- indicateurs de productivité

2.2.2 Dispositifs et organes d'évaluation et de contrôle

Le Conseil d'Administration du Groupe Carbone Lorraine s'est doté d'un Comité d'Audit et des Comptes dont la composition, le nombre de réunions et les principales missions sont décrites dans le chapitre « Gouvernement d'entreprise ». Plus spécifiquement, son rôle est essentiel dans le pilotage du contrôle interne puisqu'il a pour mission :

- d'examiner et d'évaluer toute question relative à l'établissement, au contrôle et à la publication des documents financiers diffusés par la société dans le cadre des arrêtés des comptes ;
- de valider le programme annuel d'audit interne et de s'assurer du suivi des recommandations préconisées par les Commissaires aux Comptes et l'audit interne ;
- de se tenir informé et de veiller à l'évolution des travaux dans le domaine de la gestion des risques. Il s'appuie à ce titre sur les travaux du Comité des Risques.

La fonction d'audit interne du Groupe, qui a pour mission de contrôler la bonne application des procédures, reporte à la Direction Administrative et Financière ainsi qu'au Comité d'Audit et des Comptes. Elle travaille également en collaboration avec la Direction des risques industriels dans le domaine de la gestion des risques.

Démarche retenue en 2003 et plan d'actions 2004

Dans le cadre de ce premier rapport sur le contrôle interne, l'audit interne a animé l'équipe de projet « loi de sécurité financière » composée de la Direction comptable et consolidation, la Direction informatique de la division Applications Electriques et un responsable qualité d'une de nos filiales. La démarche adoptée par l'équipe de projet pour cette première année d'application du rapport sur le contrôle interne s'est structurée en quatre étapes :

1. définition du cadre conceptuel et du périmètre,
2. description du contrôle interne en place,
3. identification des sociétés significatives en lien avec l'information financière,
4. analyse des rapports d'audit interne et externe des trois dernières années.

Les travaux réalisés en 2003 n'ont pas révélé de défaillances notables ou d'insuffisances graves sur l'organisation du contrôle interne.

En complément de cette démarche et du programme d'audit déployé chaque année, une formation des directeurs de site a été mise en place en 2003. Cette formation, qui sera étendue en 2004, permettra à chaque directeur de site d'évaluer son entité, grâce à un outil d'auto-évaluation du contrôle interne mis au point par le Groupe, puis de mettre en œuvre un plan d'actions adéquat. Les auto-évaluations des sites feront l'objet d'un contrôle par le département d'audit interne Groupe et participeront au dispositif mis en place par le Groupe pour l'efficacité de son contrôle interne.

Ce dispositif permettra, en plus des audits effectués chaque année, de renforcer l'évaluation du contrôle interne.

> Rapport des Commissaires aux Comptes

sur le rapport du Président du Conseil d'Administration pour ce qui concerne les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Exercice clos le 31 décembre 2003

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la Société Le Carbone Lorraine et en application des dispositions du dernier alinéa de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre Société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2003.

Sous la responsabilité du Conseil d'Administration, il revient à la Direction de définir et de mettre en œuvre des procédures de contrôle interne adéquates et efficaces. Il appartient au Président de rendre compte, dans son rapport, notamment des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et des procédures de contrôle interne mises en place au sein de la Société.

Il nous appartient de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations et déclarations contenues dans le rapport du Président concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Nous avons, conformément à la doctrine professionnelle applicable en France, pris connaissance des objectifs et de l'organisation générale du contrôle interne ainsi que des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, présentés dans le rapport du Président.

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur la description des procédures de contrôle interne de la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, contenues dans le rapport du Président du Conseil d'Administration, établi en application des dispositions du dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Paris et Neuilly, le 22 mars 2004

Les Commissaires aux Comptes

Ernst & Young Audit
Gilles Rabier

Deloitte Touche Tohmatsu
Alain Penanguer Jean-Luc Poumarède

>Assemblée Générale Mixte du 3 mai 2004 (première convocation) et du 13 mai 2004 (deuxième convocation)

Rapport du Conseil d'Administration

Mesdames, Mesdemoiselles, Messieurs,

Nous vous avons réunis en Assemblée Générale Mixte à l'effet :

- d'approuver les comptes de la Société ainsi que les comptes consolidés de l'exercice 2003 et de procéder à l'affectation des résultats,
- d'autoriser la Société à opérer en Bourse sur ses propres actions conformément aux réglementations en vigueur,
- de renouveler le mandat d'un Commissaire aux Comptes titulaire et de son suppléant
- de nommer un Commissaire aux Comptes titulaire et son suppléant
- de ratifier la cooptation d'un administrateur,
- d'autoriser le Conseil à émettre des valeurs mobilières donnant accès au capital,
- d'autoriser le Conseil à procéder à des augmentations de capital par émission d'actions réservées aux salariés adhérents du Plan d'Épargne Groupe.

Au titre de l'Assemblée Générale Ordinaire

Affectation du résultat

Le Conseil d'Administration propose d'affecter la perte de l'exercice, se montant à 14 436 350,92 euros, diminuée du report à nouveau créditeur existant de 1 127 995,60 euros, soit une somme de 13 308 355,32 euros comme suit :

Origine	En milliers d'euros	Affectation	En milliers d'euros
Report à nouveau créditeur	1 127	Primes de conversion des obligations en actions	13 308
Résultat de l'exercice (perte)	(14 436)	Report à nouveau	0
Total	13 308	Total	13 308

Compte tenu des charges exceptionnelles importantes qui ont entraîné un résultat déficitaire, le Conseil d'Administration ne propose pas la distribution d'un dividende afin de ne pas prélever sur les réserves de la Société.

La comparaison avec les dividendes afférents aux exercices précédents se présenterait comme suit :

En euros	Dividende net	Impôt payé au Trésor	Revenu global
1999	0,88	0,44	1,32
2000	1,06	0,53	1,59
2001	0,80	0,40	1,20
2002	0,60	0,30	0,90

Conventions

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-40 du Code de commerce, les Commissaires aux Comptes présentent un Rapport spécial sur les conventions relevant de l'article 225-38 du Code de commerce.

Rachat de ses actions par la Société

L'Assemblée Générale Mixte du 14 mai 2003 (sur deuxième convocation) a autorisé la Société à opérer sur ses propres actions conformément aux articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce.

Au cours de l'année 2003, la Société a fait usage de la dite autorisation dans le cadre d'opérations de régularisation du cours de Bourse. A ce titre, 137 000 actions ont été vendues au cours moyen de 33,16 €. Le montant des frais de négociation s'élève à 17 510 €. Le nombre d'actions inscrites au compte de la Société au 31 décembre 2003 s'élève à 57 976, représentant 0,5 % du capital de la Société.

Votre Conseil d'Administration souhaite reconduire la délégation consentie par l'Assemblée Générale Ordinaire du 14 mai 2003 autorisant la Société à opérer sur ses propres actions dans les conditions prévues par l'article L. 225-209 du Code de commerce et déléguer à la Direction Générale de la Société la possibilité d'acheter des actions dans une fourchette de prix correspondant à un prix d'achat maximum de 60 € par action et à un prix de vente minimum de 30 € par action. La fourchette de prix qui est proposée tient compte de l'évolution du cours de bourse intervenue ces deux dernières années. La Société se réserve la possibilité d'utiliser l'intégralité du programme autorisé.

L'intention du Conseil d'Administration serait d'utiliser cette autorisation par ordre de priorité :

- en vue de la régularisation du cours de Bourse, par des opérations systématiquement réalisées en contre-tendance,
- pour attribution ou cession aux salariés dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion, de plans d'actionnariat salarial ou de plans d'épargne entreprise,
- dans le cadre d'opérations de croissance externe,
- plus généralement par la mise en œuvre d'une politique de gestion patrimoniale et financière.

L'autorisation serait valable jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2004 ; ce délai ne pourrait, en tout état de cause, être supérieur à 18 mois.

Renouvellement du mandat d'un Commissaire aux Comptes et nomination d'un nouveau Commissaire aux Comptes

Les mandats des Commissaires aux Comptes de la Société arrivant à expiration à l'issue de la présente Assemblée, le Conseil d'Administration, après avoir étudié huit propositions présentées dans le cadre d'un appel d'offre, vous propose tout d'abord de renouveler le mandat :

-
- du cabinet Deloitte Touche Tohmatsu, sis 185 avenue Charles de Gaulle – 92524 Neuilly-sur-Seine cedex, en qualité de Commissaire aux Comptes titulaire et
 - de la Société BEAS, 7-9 villa Houssay, 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex, en qualité de Commissaire aux Comptes suppléant du cabinet Deloitte Touche Tohmatsu.

Par ailleurs, le Conseil vous propose de nommer :

- le cabinet KPMG Audit - Département de KPMG S.A, immeuble KPMG, 1 cours Valmy – 92923 Paris La Défense cedex, en qualité de Commissaire aux Comptes titulaire et
- S.C.P. Jean-Claude André & Autres, 2 bis rue de Villiers - 92309 Levallois-Perret Cedex, en qualité de Commissaire aux Comptes suppléant du cabinet KPMG Audit.

La durée de chacun des mandats des Commissaires aux Comptes est de 6 exercices et expirera à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2009.

Ratification de la cooptation d'un administrateur

Le Conseil vous propose de ratifier la nomination faite à titre provisoire par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 16 mars 2004 de Mme Lise Nobre comme administrateur en remplacement de M. Jean-Paul Bernardini, démissionnaire, pour la durée restant à courir du mandat de ce dernier, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2006. Spécialisée dans le capital-investissement, Mme Lise Nobre est associée au sein de la société PAI Partners, pôle « Industrials », où elle est notamment responsable des secteurs « Automobile », « Emballage », « Mécanique ». Mme Lise Nobre apportera une expérience précieuse pour le Groupe dans les domaines financier et de l'automobile.

Au titre de l'Assemblée Générale Extraordinaire

Emission de valeurs mobilières donnant accès au capital

L'Assemblée Générale Mixte du 15 mai 2002 a autorisé le Conseil d'Administration à émettre des valeurs donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société. Le montant nominal maximum des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées en vertu de cette autorisation est de 10 M€. Cette autorisation, qui annulait les autorisations antérieures, n'a pas été utilisée en 2002 et en 2003. Elle reste valable jusqu'au 14 juillet 2004.

Conformément aux dispositions de l'alinéa 3 de l'article L. 225-129 III du Code de commerce, nous vous proposons de déléguer au Conseil d'Administration les pouvoirs nécessaires pour :

- émettre des valeurs mobilières donnant accès au capital avec maintien du droit préférentiel de souscription,
- émettre des valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Le montant global des augmentations de capital social pouvant résulter, immédiatement ou à terme, de ces autorisations ne pourra excéder 10 millions d'euros. La période de validité de ces autorisations est de 36 mois. Cette nouvelle autorisation annulera l'autorisation précédente consentie par l'Assemblée Générale du 15 mai 2002.

Augmentation de capital réservée au salariés

En conséquence des résolutions relatives aux augmentations de capital avec et sans maintien du droit préférentiel de souscription, et pour se conformer aux dispositions

de l'article L.225-129 VII du Code de commerce, qui impose le vote d'une résolution d'augmentation de capital réservée aux salariés à chaque décision d'augmentation de capital, le Conseil propose de remplacer l'autorisation relative à des augmentations de capital réservées aux salariés adhérents du Plan d'Épargne Groupe conférée à votre Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale Mixte du 14 mai 2003 dans sa neuvième résolution, bien que celle-ci n'ait été que partiellement utilisée et soit toujours en cours de validité.

L'Assemblée Générale Mixte du 14 mai 2003 a en effet autorisé le Conseil d'Administration à émettre, en une ou plusieurs fois, des actions réservées aux salariés adhérents du Plan d'Épargne Groupe dans la limite d'un montant nominal maximum de 230 000 €. Cette autorisation est valable jusqu'au 13 juillet 2005. Le Conseil, dans sa séance du 3 octobre 2003, a fait usage de ladite autorisation en offrant au personnel de 10 filiales européennes et nord-américaines du Groupe la possibilité de souscrire à 55 000 actions nouvelles aux prix de 22,20 €, représentant 80% de la moyenne des cours d'ouverture des 20 dernières séances de Bourse qui ont précédé ledit Conseil. A l'issue de la période de souscription, et après réduction, 54 990 actions nouvelles ont été créées représentant une augmentation de capital de 109 980 €, la prime d'émission s'élevant à 1 110 798 €.

Nous vous proposons de déléguer à nouveau au Conseil d'Administration les pouvoirs nécessaires pour procéder à des augmentations de capital par émissions d'actions réservées aux salariés adhérents du Plan d'Épargne Groupe. Le montant maximum global des augmentations de capital serait fixé à 230 000 €. La période de validité de cette autorisation serait de 26 mois. Le Conseil renouvelle son intention de proposer chaque année une augmentation de capital réservée aux salariés par tranche de 0,5% du capital.

Si vous l'approuvez, cette autorisation annulera la précédente autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 14 mai 2003 et entraînera renonciation expresse par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription au profit des bénéficiaires.

Projet de résolutions

De la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

Première résolution – Approbation des comptes

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'Administration et entendu lecture des rapports des Commissaires aux Comptes sur le bilan et les comptes de l'exercice 2003 de la Société, approuve les comptes tels qu'ils lui ont été présentés, toutes les opérations traduites par ces comptes, les évaluations y figurant ainsi que les imputations aux comptes d'amortissement et de provisions.

Elle décide en conséquence d'arrêter à 14 436 350,92 € le solde débiteur du compte de résultat.

Deuxième résolution – Approbation des comptes consolidés

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'Administration et entendu lecture des rapports des Commissaires aux Comptes sur le bilan et les comptes consolidés de l'exercice 2003, approuve les comptes tels qu'ils lui ont été présentés, toutes les opérations traduites par ces comptes consolidés, les évaluations y figurant ainsi que les imputations aux comptes d'amortissement et de provisions.

Elle décide en conséquence d'arrêter à 38 234 000€ le solde déficitaire du compte de résultat consolidé.

Troisième résolution – Affectation du résultat de la Société

L'Assemblée Générale, sur proposition de Conseil d'Administration, décide d'affecter la perte de l'exercice se montant à 14 436 350,92 euros, diminuée du report à nouveau créditeur existant de 1 127 995,60 euros, soit un montant net de 13 308 355,32 euros au poste primes de conversion des obligations en actions.

Il est rappelé, conformément à la loi, qu'au cours des trois exercices précédents il a été distribué les dividendes suivants :

En €	Dividende net	Avoir fiscal	Revenu global
2000	1,06	0,53	1,59
2001	0,80	0,40	1,20
2002	0,60	0,30	0,90

Quatrième résolution – Approbation du rapport des Commissaires aux Comptes

L'Assemblée Générale, après avoir entendu lecture du rapport établi par les Commissaires aux Comptes en exécution des dispositions de l'article L225-40 du Code de Commerce, prend acte de son contenu et l'approuve.

Cinquième résolution – Achat d'actions Carbone Lorraine

L'Assemblée Générale, après avoir entendu lecture du rapport du Conseil d'Administration et pris connaissance de la note d'information visée par l'AMF, autorise, dans les conditions prévues par l'article L225-209 et suivants du Code de Commerce, le Conseil d'Administration à acquérir un nombre d'actions de la société représentant jusqu'à 10% du nombre des actions composant le capital social de la société, soit 1 119 789 actions.

L'Assemblée Générale décide que les acquisitions d'actions pourront être effectuées en vue de la régularisation des cours de Bourse par intervention systématique en contretendance, de l'attribution ou de la cession des actions aux salariés dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise, de plans d'actionnariat salarial ou de plans d'épargne d'entreprise, de leur utilisation dans le cadre d'opérations de croissance externe ou, plus généralement, de leur conservation, leur cession ou leur transfert par la mise en œuvre d'une politique de gestion patrimoniale et financière.

Le prix maximum d'achat est fixé à 60 € par action et le prix minimum de vente à 30 € par action. Ces prix sont fixés sous réserve des ajustements liés aux éventuelles opérations sur le capital de la Société. Compte tenu du prix maximal d'achat ainsi défini, le montant maximal global des achats ne pourra excéder 67 187 340 €.

Les achats, cessions ou transferts de ces actions pourront être effectués à tout moment et par tous moyens, y compris par l'utilisation de mécanismes optionnels et par le biais d'acquisitions auprès de tiers identifiés.

Les actions acquises en application de la présente résolution pourront, en tout ou en partie, soit être conservées, soit cédées ou transférées par tout moyen. Elles pourront également être annulées par réduction du capital dans les conditions prévues par la loi.

L'autorisation est valable jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2004 ; ce délai ne saurait, en tout état de cause, être supérieur à 18 mois.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de délégation au Président, pour passer tous ordres de bourse, conclure tous accords, effectuer toutes formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire pour l'application de la présente autorisation.

Sixième résolution – Renouvellement du mandat d'un Commissaire aux Comptes

L'Assemblée Générale, après avoir entendu la lecture du rapport du Conseil d'Administration, décide de renouveler le mandat :

-
- du cabinet Deloitte Touche Tohmatsu, sis 185 avenue Charles de Gaulle – 92524 Neuilly-sur-Seine cedex, en qualité de Commissaire aux Comptes titulaire et
 - de la Société BEAS, 7-9 villa Houssay, 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex, en qualité de Commissaire aux Comptes suppléant du cabinet Deloitte Touche Tohmatsu,

respectivement pour un mandat de 6 exercices qui expirera à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2009.

Septième résolution – Nomination d'un Commissaire aux Comptes

L'Assemblée Générale, après avoir entendu la lecture du rapport du Conseil d'Administration, décide de nommer :

- le cabinet KPMG Audit - Département de KPMG S., immeuble KPMG, 1 cours Valmy – 92923 Paris La Défense cedex, en qualité de Commissaire aux Comptes titulaire et
- S.C.P. Jean-Claude André & Autres, 2 bis rue de Villiers - 92309 Levallois-Perret Cedex, en qualité de Commissaire aux Comptes suppléant du cabinet KPMG Audit,

respectivement pour un mandat de 6 exercices qui expirera à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2009.

Huitième résolution – Ratification de la cooptation d'un administrateur

L'Assemblée Générale ratifie la nomination faite à titre provisoire par le Conseil d'Administration lors de la réunion du 16 mars 2004, de Mme Lise Nobre comme administrateur en remplacement de M. Jean-Paul Bernardini, démissionnaire, pour la durée restant à courir du mandat de ce dernier, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2006.

Neuvième résolution – Pouvoirs

Tous pouvoirs sont donnés au porteur d'une copie ou d'un extrait du présent procès-verbal en vue de l'accomplissement de toutes formalités.

De la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

Dixième résolution – Emission avec maintien du droit préférentiel de souscription de valeurs mobilières donnant accès au capital

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et conformément aux dispositions de l'alinéa 3 de l'article L225-129 III du Code de commerce :

1- Délègue au Conseil d'Administration les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il 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 (y compris des titres de créances) donnant accès, de quelque manière que ce soit, immédiatement et/ou à terme, à des actions de la Société, y compris si ces valeurs mobilières sont émises en application de l'article L228-93 du Code de commerce. Cette délégation pourra être utilisée en période d'offre publique d'achat ou d'échange initiée sur les titres de la Société.

2 - Décide que les actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible. En outre, le Conseil

d'Administration 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'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil pourra utiliser, dans l'ordre qu'il estimera opportun, 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.

3 - Décide que l'émission de bons de souscription d'actions de la Société en application de l'article L228-95 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.

4 - Constate que, le cas échéant, la présente 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 donnent droit.

Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions émises par conversion d'obligations ou par exercice de bons.

5 - Décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation à son Président, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en oeuvre 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, et de 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, le Conseil ou son Président 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 et 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 de créance donnant accès immédiatement et/ou à terme aux actions de la Société, le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation au Président, notamment pour décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt et les modalités de paiement des intérêts, leur durée, qui pourra être déterminée ou indéterminée, 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.

6 - Décide que la présente délégation rend caduque à hauteur des montants non utilisés toute délégation antérieure de même nature.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'Administration est valable pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée.

Onzième résolution – Emission avec suppression du droit préférentiel de souscription de valeurs mobilières donnant accès au capital

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et conformément aux dispositions de l'alinéa 3 de l'article L225-129 III du Code de commerce :

1- Délègue au Conseil d'Administration les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il 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 (y compris des titres de créance) donnant accès, de quelque manière que ce soit immédiatement et/ou à terme, à des actions de la Société, y compris si ces valeurs mobilières sont émises en application de l'article L228-93 du Code de commerce précité. Cette délégation pourra être utilisée en période d'offre publique d'achat ou d'échange initiée sur les titres de la Société.

2 - Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux valeurs mobilières à émettre, étant entendu que le Conseil d'Administration pourra conférer aux actionnaires une faculté de souscription par priorité sur tout ou partie de l'émission, pendant le délai et les conditions qu'il fixera. Cette priorité de souscription ne donnera pas lieu à la création de droits négociables, mais pourra, si le Conseil d'Administration l'estime opportun, être exercée tant à titre irréductible que réductible.

3 - 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, le Conseil pourra 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.

4 - 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 donnent droit.

Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions émises par conversion d'obligations ou par exercice de bons.

5 - Décide que la somme revenant, ou devant revenir, à la Société pour chacune des actions émises dans le cadre de la délégation susvisée, après prise en compte, en cas d'émission de bons autonomes de souscription d'actions, du prix d'émission desdits bons, sera au moins égale à la limite inférieure prévue par la loi.

6 - Décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation à son Président, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en oeuvre 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, le Conseil ou son Président 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 et 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 de créance donnant accès, immédiatement et/ou à terme, aux actions de la Société, le Conseil d'Administration aura également tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation au Président, notamment pour décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt et les modalités de paiement des intérêts, 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.

7 - Décide que la présente délégation rend caduque, à hauteur des montants non utilisés toute délégation antérieure de même nature.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'Administration est valable pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée.

Douzième résolution – Limitation globale des autorisations

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, et comme conséquence de l'adoption des neuvième et dixième résolutions ci-dessus, décide que le montant nominal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en vertu des autorisations conférées par les deux résolutions susvisées ne pourra être supérieur à 10 millions d'euros, étant précisé qu'à ce montant nominal s'ajoutera, éventuellement, le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver, conformément à la loi, les droits des titulaires des valeurs mobilières donnant droit à des actions.

Treizième résolution – Augmentation de capital réservée aux salariés adhérents du Plan d'Epargne Groupe

L'Assemblée Générale statuant dans le cadre des dispositions de l'article L443-5 du Code du travail et de l'article L225-129 VII du Code de commerce, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et agissant pour se conformer aux dispositions de l'article L 225-129 VII du Code de commerce, autorise le Conseil d'Administration à augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, et sur ses seules décisions, par émissions d'actions souscrites en numéraire réservées aux salariés adhérents du Plan d'Epargne Groupe. L'Assemblée Générale décide que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder un montant maximum de 230 000 €, soit approximativement 1 % du capital de la Société.

L'Assemblée Générale décide de renoncer expressément au droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions nouvelles à émettre au bénéfice des salariés adhérents du Plan d'Epargne Groupe.

Chaque augmentation de capital ne sera réalisée qu'à concurrence du montant des actions souscrites par les salariés, individuellement ou par l'intermédiaire de Fonds Communs de Placement.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation au Président dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre, en une ou plusieurs fois, la présente délégation, à l'effet notamment de déterminer si les émissions auront lieu directement au profit des bénéficiaires susvisés

ou par l'intermédiaire d'organismes de placements collectifs en valeurs mobilières, de fixer les montants à émettre, de déterminer les dates des émissions, celles d'ouverture et de clôture des souscriptions, d'arrêter le prix d'émission des actions nouvelles à créer dans les limites des textes législatifs et réglementaires en vigueur, leur date de jouissance, les modalités de libération des actions, étant précisé que le délai de libération ne peut être supérieur à trois ans, de constater la réalisation de l'augmentation de capital à concurrence du montant des actions effectivement souscrites, de demander l'admission en Bourse des titres créés partout où il avisera, d'apporter aux statuts les modifications rendues nécessaires par l'utilisation de la présente délégation ; à l'effet plus généralement de déterminer les conditions et les modalités des opérations effectuées dans le cadre de la présente résolution, de procéder à tous ajustements requis en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et de prendre toutes dispositions utiles et conclure tous accords ou conventions pour parvenir à leur bonne fin. En outre, le Conseil d'Administration 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.

Le délai pendant lequel le Conseil d'Administration pourra faire usage, en une ou plusieurs fois, de la présente autorisation est fixé à 26 mois à compter de ce jour.

La présente autorisation annule et remplace celle donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 14 mai 2003, dans sa neuvième résolution.

Quatorzième résolution – Pouvoirs pour formalités

Tous pouvoirs sont donnés au porteur d'une copie ou d'un extrait du présent procès-verbal en vue de l'accomplissement de toutes formalités.

> Rapport spécial des Commissaires aux Comptes

sur les conventions réglementées
(exercice clos le 31/12/2003)

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. 225-38 du Code de commerce.

Par ailleurs, en application du décret du 23 mars 1967, nous avons été informés que l'exécution de la convention suivante, approuvée au cours d'un exercice antérieur, s'est poursuivie au cours du dernier exercice.

Avec Monsieur Robert Chauprade

Nature et objet

Convention entre votre société et Monsieur Robert Chauprade relative à une mission d'accompagnement et de conseil pour l'activité Protection Electrique.

Modalités

Le montant total des sommes versées au cours de l'exercice à Monsieur Robert Chauprade au titre de ses missions est de € 84 948.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Paris et Neuilly, le 22 mars 2004

Les Commissaires aux Comptes

Ernst & Young Audit
Gilles Rabier

Deloitte Touche Tohmatsu
Alain Penanguer Jean-Luc Poumarède

> Rapport spécial des Commissaires aux Comptes

sur l'émission d'actions et de diverses valeurs mobilières avec et sans suppression du droit préférentiel de souscription

Assemblée Générale Extraordinaire du 3 mai 2004
(dixième, onzième et douzième résolutions)

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par le Code de commerce et notamment les articles L. 225-135, L. 228-92 et L. 228-95, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'émission avec et sans suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ainsi que de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit (y compris des titres de créances) donnant accès, immédiatement et/ou à terme au capital, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer le soin d'arrêter les modalités de cette opération et de renoncer éventuellement à votre droit préférentiel de souscription.

L'augmentation de capital maximale qui résulterait de ces émissions s'élèverait à M€ 10. La présente délégation pourra être utilisée en période d'offre publique d'achat ou d'échange initiée sur les titres de la société.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France. Ces normes requièrent la mise en oeuvre de diligences destinées à vérifier les modalités de détermination du prix d'émission.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'augmentation de capital proposée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission données dans le rapport du Conseil d'Administration.

Le montant du prix d'émission des titres de capital à émettre n'étant pas fixé, nous n'exprimons pas d'avis sur les conditions définitives dans lesquelles l'émission 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'émission par votre Conseil d'Administration .

Paris et Neuilly, le 22 mars 2004

Les Commissaires aux Comptes

Ernst & Young Audit
Gilles Rabier

Deloitte Touche Tohmatsu
Alain Penanguer Jean-Luc Poumarède

> Rapport spécial des Commissaires aux Comptes

sur l'augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription réservée aux salariés adhérents du Plan d'Epargne Groupe

Assemblée Générale du 3 mai 2004
(treizième résolution)

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société, et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-135 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'augmentation de capital de € 230 000 réservée aux salariés de la Société Le Carbone Lorraine S.A. et des sociétés qui lui sont liées adhérentes du Plan d'Epargne Groupe, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Cette augmentation de capital est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129 VII du Code de commerce et L. 443-5 du Code du travail.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer le soin d'arrêter les modalités de cette opération et vous propose de supprimer votre droit préférentiel de souscription.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France. Ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à vérifier les modalités de détermination du prix d'émission.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'augmentation de capital proposée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission données dans le rapport du Conseil d'Administration. 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 votre Conseil d'Administration.

Paris et Neuilly, le 22 mars 2004

Les Commissaires aux Comptes

Ernst & Young Audit
Gilles Rabier

Deloitte Touche Tohmatsu
Alain Penanguer Jean-Luc Poumarède

>Responsable du document et responsables du contrôle des comptes

Responsable du document

M. Claude Cocozza
Président du Conseil d'Administration

Attestation du responsable

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

Claude Cocozza

Noms des contrôleurs légaux

Commissaires aux Comptes titulaires

Deloitte Touche Tohmatsu

183, avenue Charles de Gaulle - 92200 Neuilly-sur-Seine

Date du premier mandat : 1986

Date du dernier renouvellement de mandat : 1998

Durée : six exercices (mandat expirant à l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2003).

Ernst & Young Audit

4, rue Auber – 75009 Paris

Date du premier mandat : 1998

Durée : six exercices (mandat expirant à l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2003).

Commissaires aux Comptes suppléants

M. Michel Bousquet

6, avenue du Belvédère - 78100 Saint-Germain-en-Laye

Date du premier mandat : 1992

Date du dernier renouvellement de mandat : 1998

Durée : six exercices (mandat expirant à l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2003).

M. Gabriel Galet

Ernst & Young Audit

4, rue Auber – 75009 Paris

Date du premier mandat : 1998

Durée : six exercices (mandat expirant à l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2003).

> Attestation des Commissaires aux Comptes

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

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

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

Les comptes annuels et les comptes consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2001, 2002 et 2003 arrêtés par le Conseil d'Administration selon les principes comptables français, ont fait l'objet d'un audit par nos soins, selon les normes professionnelles applicables en France, et ont été certifiés sans réserve ni observation.

Nos rapports sur les comptes annuels et consolidés de l'exercice 2003 comportent, en application des dispositions de l'article L.225-235 du Code de commerce qui s'appliquent pour la première fois, les justifications de nos appréciations ; en ce qui concerne les comptes annuels celles-ci n'appellent pas de commentaire particulier, et, pour ce qui concerne les comptes consolidés, celles-ci portent sur la provision pour dépréciation des actifs utilisés par la branche Aimants ferrites.

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

Paris et Neuilly, le 22 mars 2004
Les Commissaires aux Comptes

Ernst & Young Audit
Gilles Rabier

Deloitte Touche Tohmatsu
Alain Penanguer Jean-Luc Poumarède

Responsable de l'information

Jean-Claude Suquet

Le Carbone-Lorraine- Immeuble La Fayette - 2-3, place des Vosges

La Défense 5 - 92400 Courbevoie

Tél. : + 33 (0)1 46 91 54 19

> Table de concordance

Cette table permet d'identifier les principales rubriques prévues par la réglementation et renvoie aux pages correspondantes.

	Pages
ATTESTATIONS DES RESPONSABLES	
Attestation des responsables du document de référence	120
Attestation des contrôleurs légaux des comptes	121
Politique d'information	9, 11, 18,121
RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL	
EMETTEUR	
Réglementation applicable (sociétés étrangères)	non applicable
CAPITAL	
Particularités (limitation à l'exercice des droits de vote...)	81, 88-89
Capital autorisé non émis	non applicable
Capital potentiel	89
Tableau d'évolution du capital sur 5 ans	88
MARCHE DES TITRES	
Tableau d'évolution des cours et volumes sur 18 mois	91
Dividendes	4, 12, 37, 50, 75, 91, 107, 111
CAPITAL ET DROITS DE VOTE	
Répartition actuelle du capital et des droits de vote	12, 60, 89-90
Evolution de l'actionnariat	90
Pactes d'actionnaires	89
ACTIVITE DU GROUPE	
Organisation du Groupe (relations mère et filiales, information sur les filiales)	39, 48-49, 76
Chiffres clés du Groupe	3, 6-8
Informations chiffrées sectorielles (par activité, zone géographique et/ou pays)	8, 25, 27, 29, 31, 33, 64
Marchés et positionnement concurrentiel de l'émetteur	3, 25-33
Politique d'investissements	37-38
Indicateurs de performance (création de valeur pour l'entreprise...)	7-8
ANALYSE DES RISQUES DU GROUPE	
Facteurs de risques	82-86
Risques de marché (liquidité, taux, change, portefeuille actions)	63-64, 71, 84-85
Risques particuliers liés à l'activité (dont dépendance à l'égard des fournisseurs, clients, sous-traitants, contrats, procédés de fabrication...)	82, 83, 84, 85
Risques juridiques (réglementation particulière, concessions, brevets, licences, litiges significatifs, faits exceptionnels...)	85-86
Assurances et couverture des risques	83

PATRIMOINE, SITUATION FINANCIERE ET RESULTATS

Comptes consolidés et annexe	47-71
Engagements hors-bilan	70-71
Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leurs réseaux	99
Information financière pro forma	non applicable
Ratios prudentiels réglementaires (banques, assurances, courtiers)	62-63
Comptes sociaux et annexe	73-76
Comptes semestriels consolidés	non applicable

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE ET CONTROLE INTERNE

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

Composition et fonctionnement des organes d'administration, de direction, de surveillance	13-14, 17, 92, 94
Composition et fonctionnement des comités	15-16, 92-94
Dirigeants mandataires sociaux (rémunérations et avantages, options consenties et levées, BSA et BSPCE)	40-41, 95-96
Dix premiers salariés non mandataires sociaux (options consenties et levées)	96
Conventions réglementées	117

CONTROLE INTERNE

Rapport du Président du Conseil d'Administration sur le contrôle interne	100-105
Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président du Conseil d'Administration	106

EVOLUTION RECENTE ET PERSPECTIVES

Evolution récente	4, 18-33, 35-45
Perspectives	4, 45-46