

# Orange

## résultats 2013

Stéphane Richard, Président-Directeur  
Général

Gervais Pellissier, Directeur Général  
Délégué et Directeur Financier

6 mars 2014



# agenda

1

faits marquants 2013

2

performances financières et opérationnelles 2013

3

perspectives 2014 et conclusion

1

# faits marquants 2013

**Stéphane Richard**  
Président-Directeur Général

# performances de l'année 2013

chiffre d'affaires (Md€)

41,0 -4,5%  
-2,6% hors régl.

cash flow opérationnel (Md€)

7,0 -11,4%

EBITDA retraité (Md€)

12,6 -7,5% en % du CA  
30,9% -1,0pt

bénéfice net part du Groupe (Md€)

1,9 X2,3

investissements (Md€)

5,6 -2,0% en % du CA  
13,7% +0,4pt

# objectifs 2013 atteints ...

Cash Flow  
Opérationnel 2013  
 $\geq 7$  Md€

ratio dette  
nette / EBITDA\*  
proche de  $\times 2,2^{**}$   
fin 2013

dividende  
2013  $\geq 0,80$  €

revue de  
portefeuille  
sélective

\*calculé en divisant (A) la dette financière nette, y compris 50 % de la dette financière nette de la JV EE au R.-U., par (B) l'EBITDA retraité, y compris 50 % de l'EBITDA de la JV EE

\*\*hors litige fiscal

# objectif de cash flow opérationnel atteint



2013  
cash flow  
opérationnel  
d'au moins

7

Md€

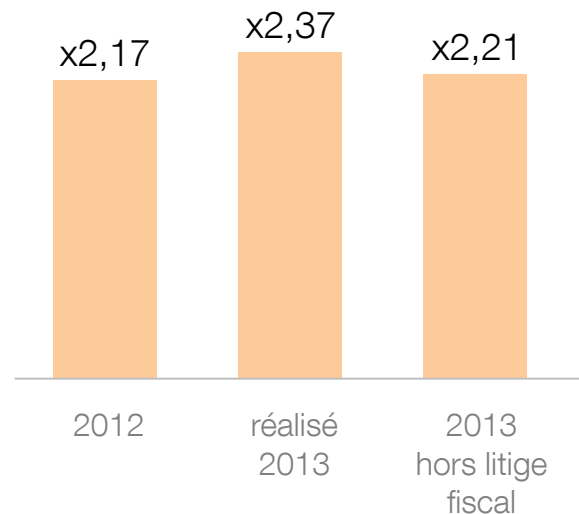
7 019 M€



# solidité du bilan préservée



2013  
ratio dette nette /  
EBITDA\*  
proche de x 2,2



# politique de dividende soutenable adaptée au profil de génération de cash



2013  
dividende  $\geq$  0,80 €

dividende intérimaire de 0,30 € versé le 11 décembre 2013  
solde de 0,50 €\* payable en juin

\* sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires, date de détachement 2 juin , date d'enregistrement 4 juin, date de paiement 5 juin 2014



# revue de portefeuille centrée sur notre présence existante tout en respectant l'objectif de ratio d'endettement

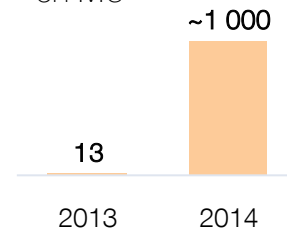


revue de  
portefeuille

signatures en 2013 :

- + acquisition des 51 % restants de Dailymotion
- cession d'Orange Austria
- cession d'Etrali
- cession de Sonaecom
- cession d'Orange Dominicana
- cession de Wirtualna Polska
- cession d'Arkadin

impact sur le cash\*  
en M€



... grâce à  
4 leviers

une segmentation  
marketing  
agile soutenant  
la dynamique  
commerciale

la modernisation  
et la numérisation  
de l'entreprise

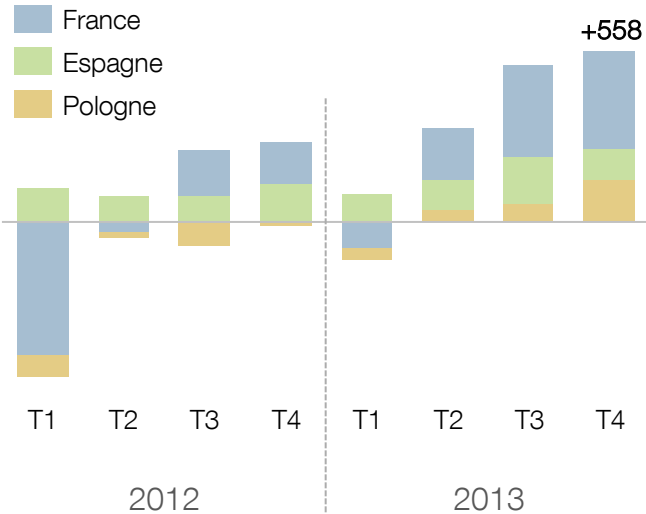
un rythme  
d'investissement  
soutenu

un engagement  
fort des employés

# accélération de la dynamique commerciale dans le mobile avec une confirmation du décollage de la 4G



acquisitions nettes de contrats mobiles  
(hors M2M, en milliers)



1M de clients 4G à la fin 2013

meilleure année depuis 2009 pour les acquisitions nettes de contrats (+699k en 2013 / +316k au T4 13)

63 % des ventes au T4 sur des offres premium (+8 pt sur un an)

10 % de croissance de la base de contrats mobiles sur un an  
+1,8 pt\* de part de marché contrats en 2013 (n°2 sur le marché Grand Public)  
> 500k clients 4G, leader sur la 4G (>100k acqu. par mois)

169k acquisitions nettes de contrats au T4, meilleur résultat dep. 2009  
succès de la marque nju.mobile reflété par les 353k clients

5,6 % de croissance pour la base de contrats mobiles sur un an  
2M de clients 4G, l'un des taux d'adoption les plus rapides au monde

~9M de clients Orange Money (x1,6 sur un an)  
+5,7% de croissance de la base clients mobiles Reste du Monde en 2013  
>100M\*\* de clients mobiles en Afrique et Moyen-Orient fin 2013

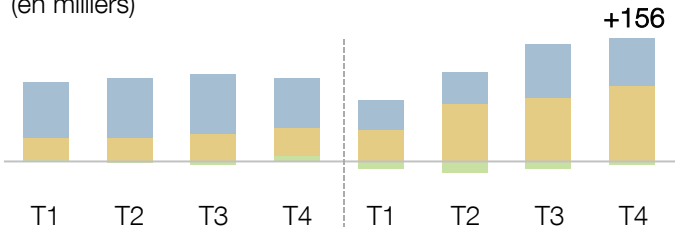


# dynamisme du haut débit fixe soutenu par la convergence et les investissements dans les réseaux



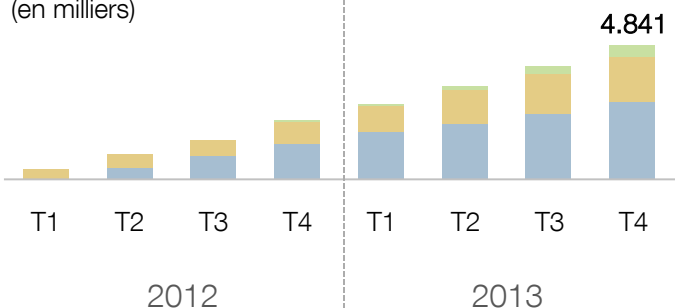
## acquisitions nettes haut débit

(en milliers)



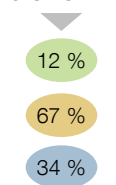
## base convergente

(en milliers)



France Espagne Pologne

en % de clients HD



319k clients **Fibre** fin 2013 (x1,8 en un an, +17 % entre T3 et T4)

3,4m clients **Open**

38 %\* de part de conquête Très Haut Débit en 2013



n°2 en part de marché HD (volume) depuis T3 2013 (+1,3 pt\*\* en un an)

+21 % de croissance pour la base haut débit sur un an

acquisitions nettes ADSL **record** (+98k) au T4



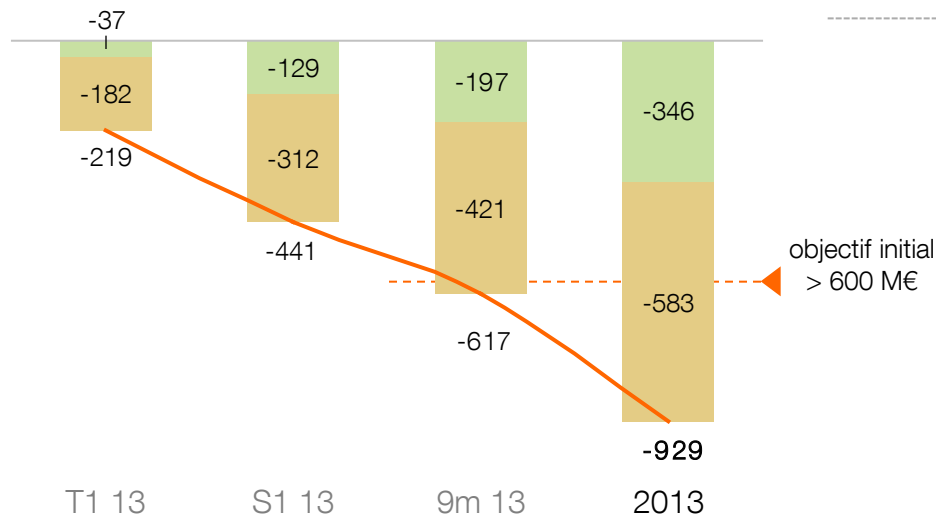
286k clients **Open** (x9 sur un an)

58 % des nouveaux clients achètent un service fixe ou mobile supplémentaire  
réduction des pertes de lignes RTC (-345k en 2013, -590k en 2012)

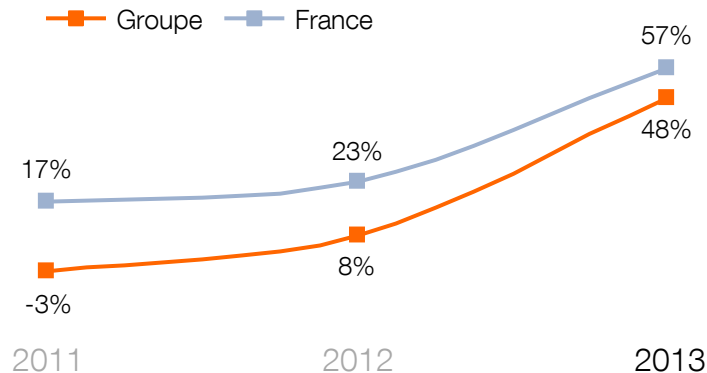
# accélération de la modernisation de l'entreprise pour atténuer la pression sur le CA



évolution sur un an de la base de coûts opérationnels du Groupe (en M€)



baisse du CA compensée par les économies de coûts opérationnels (en % de la baisse du CA)



coûts indirects  
coûts directs

la France représente **86 %** de la réduction totale des coûts opérationnels en 2013

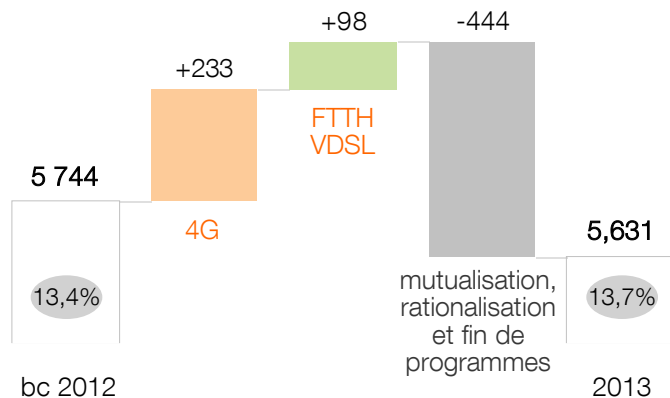
# augmentation des investissements dans les réseaux 4G et FTTH pour soutenir la croissance future



## investissements dans les réseaux à très haut débit multipliés par 2

(évolution des investissements en 2013, en M€)

xx % investissements en % du CA



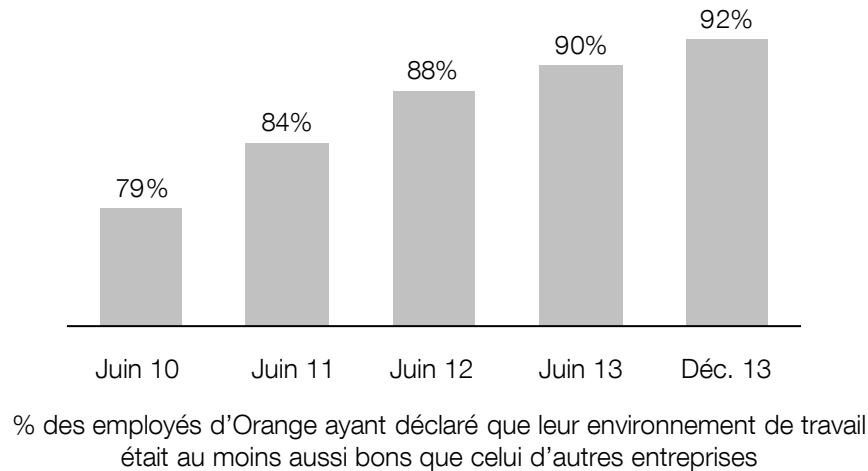
évolution des investissements (en % sur un an)



# engagement fort des employés, facilitant la modernisation de l'entreprise



amélioration continue de la satisfaction des employés en France



distinctions Top Employers reçues en 2013



France  
Espagne  
Pologne  
R.-U. (OBS)  
Belgique  
Roumanie  
Slovaquie

Sénégal  
Côte d'Ivoire  
Ouganda  
Mali  
Egypte (OBS)



# 2

## performances financières et opérationnelles 2013

**Gervais Pellissier**

Directeur Général Délégué et Directeur Financier



# 2.1

## performances financières 2013 du Groupe

# performances de l'année 2013

en M€	T4 13 réalisé	var. bc	2013 réalisé	var. bc	points clés
CA	10 216	-5,1 %	40 981	-4,5 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 40 % de la baisse du CA (-1,9 Md€ par rapport à 2012) liée à la réglementation</li> <li>236M clients, +3,8M au T4, avec confirmation de la dynamique en France, en Espagne et Pologne</li> </ul>
hors régl.		-3,8 %		-2,6 %	
EBITDA retraité*	2 867	-7,8 %	12 649	-7,5 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>impact réglementaire : -279 M€ sur l'année</li> <li>baisse des coûts opérationnels de 929 M€, dont 346 M€ pour les coûts indirects</li> </ul>
en % du CA	28,1 %	-0,8 pt	30,9 %	-1,0 pt	
investissements	1 882	-10 %	5 631	-2,0 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>près de 535 M€ FTTH &amp; 4G en France</li> <li>50 % de la population couverte par la 4G et 2,6M de foyers FTTH raccordables (+55 % sur un an) en France</li> </ul>
en % du CA	18,4 %	-1,0 pt	13,7 %	+0,4 pt	
cash flow opérationnel (EBITDA retraité* – investissements)	984	-3,4 %	7 019	-11,4 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>en ligne avec l'objectif annuel</li> </ul>

\*voir diapositive 45 pour les retraitements de l'EBITDA

objectif d'un Cash Flow Opérationnel de **7 Md€** atteint

# CA T4 et 2013

légère accélération de la contraction du CA au T4 en raison de la progression de la retarification des offres mobiles et convergentes au sein de notre base de clients

## tendances du CA au T4

CA (en M€)	T4 13	% var. bc	hors régl.	2013	% var. bc	hors régl.
Groupe	10 216	-5,1 %	-3,8 %	40 981	-4,5 %	-2,6 %
France	4 954	-7,0 %	-6,2 %	20 018	-6,6 %	-4,8 %
Espagne	992	-1,9 %	+2,7 %	4 052	+0,6 %	+4,4 %
Pologne	755	-9,4 %	-4,0 %	3 079	-8,6 %	-3,9 %
Reste du Monde	1 971	-1,9 %	-0,8 %	7 792	-0,5 %	+1,3 %
<i>pays européens</i>	795	-10,9 %	-9,2 %	3 195	-6,2 %	-2,8 %
<i>Afrique &amp; Moyen-Orient</i>	1 044	+6,1 %	+6,6 %	4 060	+4,3 %	+4,7 %
Entreprise	1 658	-4,5 %	-4,5 %	6 513	-5,3 %	-5,3 %
IC&SS	428	+3,5 %	+3,5 %	1 702	+5,2 %	+5,2 %
éliminations	-542	-2,8 %	-2,8 %	-2 175	-1,9 %	-1,9 %

### France

- tendance à la chute du CA des services mobiles
  - recul continu de l'ARPU suite à la retarification du T2
  - importance croissante des offres Open
- ralentissement de la contribution de l'itinérance nationale & du gros sur un an
- tendance stable dans les services fixes

### Espagne

- forte chute des prix du marché et évolution du *business model* vers le SIMO avec un ralentissement du CA des services mobiles, compensé par la croissance des ventes de terminaux
- croissance forte mais en baisse dans le fixe (importance croissante des offres convergentes à prix réduit)

### Pologne

- tendance du CA stable au T4 après ajustement des ventes exceptionnelles d'équipements TIC au T4 12

### Reste du Monde

- pression concurrentielle aiguë en Belgique avec baisse du CA de 21 % au T4 suite au lancement de nouveaux tarifs durant l'été
- forte croissance en Roumanie (+4,9 % en 1 an), tirée par les données mobiles
- bonnes performances sur les marchés émergents au T4

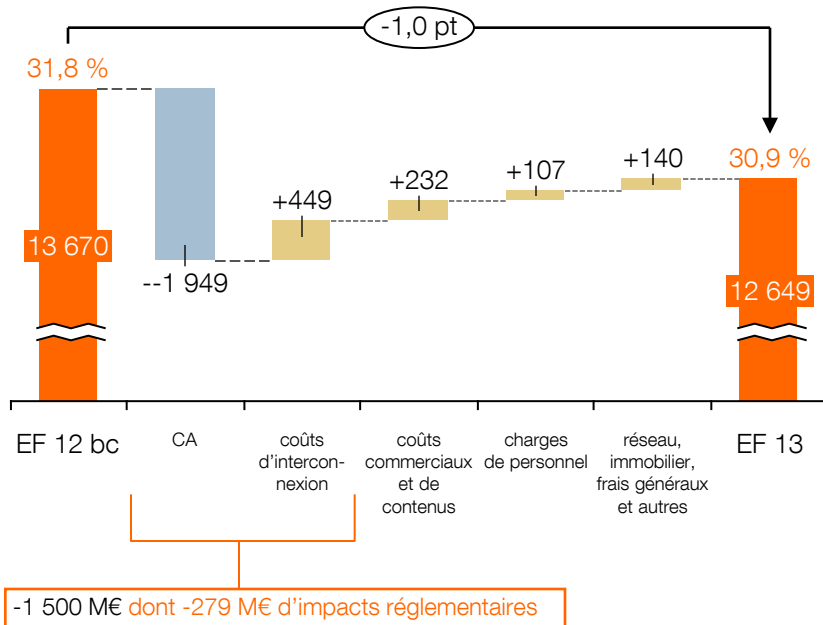
### OBS

- T4 Entreprise encourageant, porté par l'accroissement du CA des services autres que la fourniture d'équipements

# EBITDA 2013 du Groupe

la réduction des coûts directs et indirects absorbe environ 50 % la pression sur le CA

évolution de l'EBITDA\*  
en M€



- baisse des coûts opérationnels de 929 M€ à 28 332 M€ (-3,2 %)
- la pression réglementaire continue à peser sur la rentabilité (~27 % de la baisse de l'EBITDA)
- baisse des coûts directs de 583 M€ à 10 249 M€ (-5,4 %)
  - coûts commerciaux en baisse de 116 M€ alors que les ventes de terminaux augmentent de 211 M€
- baisse des coûts indirects de 346 M€ à 18 083 M€ (-1,9 %)
  - économies sur le réseau, l'immobilier, les frais généraux et les autres coûts

# évolution de l'EBITDA par segment en 2013 et au S2 2013

tendance stable au niveau du Groupe avec des économies de coûts opérationnels compensant une partie de la baisse des revenus

EBITDA retraité (en M€)	S2 13 réalisé	var. bc	2013 réalisé	var. bc
<b>Groupe</b>	<b>6 232</b>	<b>-7,4 %</b>	<b>12,649</b>	<b>-7.5%</b>
en % du CA	30,6 %	-0,9 pt	30,9 %	-1,0 pt
France	3 469	-8,2 %	7 130	-7,9 %
en % du CA	34,9 %	-0,7 pt	35,6 %	-0,5 pt
Espagne	570	+14,7 %	1 038	+9,2 %
en % du CA	28,0 %	+3,7 pt	25,6 %	+2,0 pt
Pologne	485	-12,3 %	972	-15,8 %
en % du CA	32,2 %	-1,4 pt	31,6 %	-2,7 pt
Reste du Monde	1 217	-5,7 %	2 456	-7,8 %
en % du CA	31,1 %	-1,5 pt	31,5 %	-2,5 pt
Entreprise	516	-12,4 %	1 033	-12,5 %
en % du CA	16,0 %	-1,2 pt	15,9 %	-1,3 pt
IC&SS	-23	NC	19	NC

## Groupe

- accélération des efforts de réduction des coûts en 2013, notamment en France et en Pologne, contenant la contraction de la marge d'EBITDA
- contribution positive de l'Espagne sur la génération d'EBITDA

## France

- tendance presque stable, la maîtrise des coûts opérationnels compensant l'impact de la retarification mobile (refonte des tarifs en avril): érosion de la marge limitée à - 0,5 pt, contre -2,0 pt en 2012

## Espagne

- accélération de la tendance parallèlement aux bonnes performances commerciales (marge d'EBITDA : +2,0 pt sur un an)

## Pologne

- amélioration de la tendance grâce à la maîtrise des coûts opérationnels (-4,8 % sur un an)

## Reste du Monde

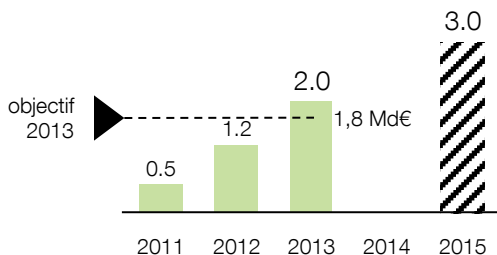
- amélioration de la tendance grâce au poids croissant des marchés émergents

## OBS

- tendance stable, avec retarification continue et migration des clients vers les services IP

# Chrysalid soutient la modernisation des processus de l'entreprise et la réduction des coûts

économies brutes de Chrysalid en Md€

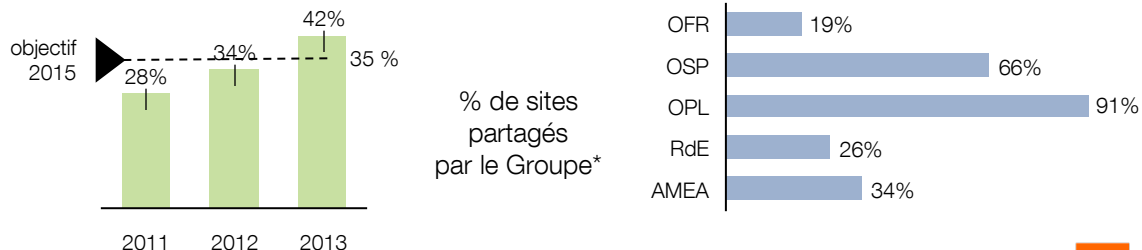


2 initiatives représentatives

baisse du coût unitaire de la gestion de la relation client en France et en Espagne

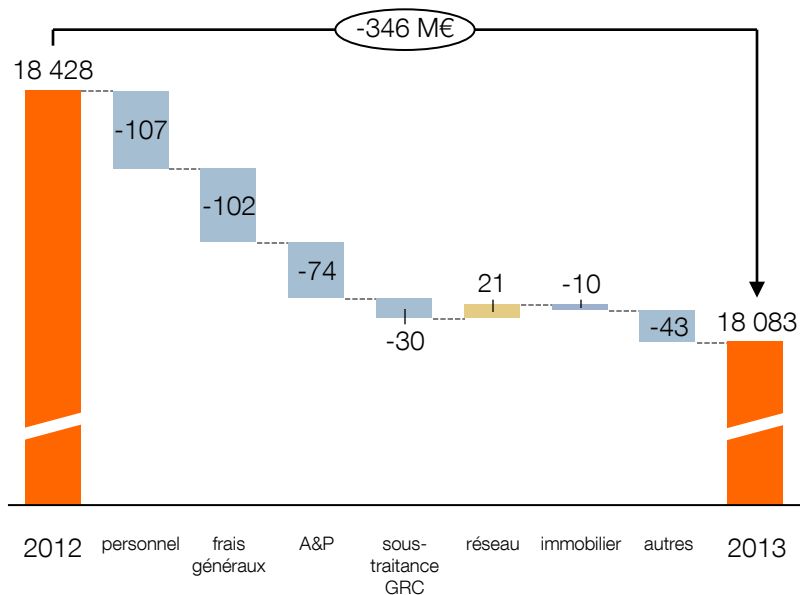


partage de sites : réduction des coûts opérationnels par site avec élargissement de la couverture



# réduction des coûts indirects dans la quasi-totalité des lignes de coûts

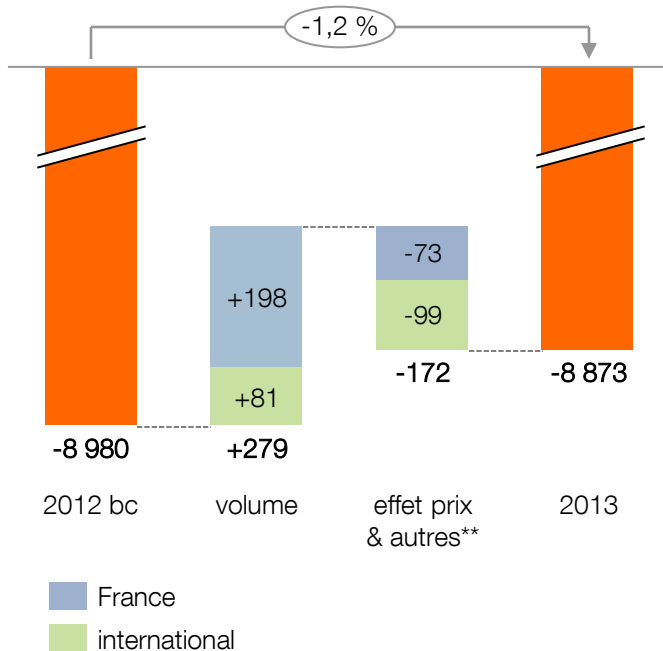
réduction des coûts indirects sur un an  
en M€



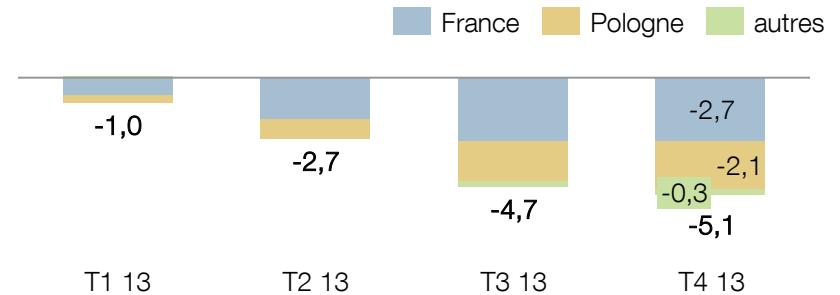
- économies de charges de personnel malgré l'internalisation d'activités liées à la distribution, à la gestion de la clientèle, au réseau et au SI
- baisse des frais généraux de 7 % grâce à la réduction des dépenses de conseil et au développement des solutions numériques
  - facturation électronique
  - téléprésence
- publicité et promotion
  - synergies grâce aux offres Animals en Europe et campagnes panafricaines dans la zone AMEA
  - renforcement du mix grâce au recours accru aux canaux numériques
- stabilité des coûts de réseau
  - effet prix favorable du partage et du renouvellement du RAN
  - augmentation simultanée de la couverture, du trafic et du nombre de sites

# des charges de personnel en baisse pour la première fois

baisse de 107 M€ des charges de personnel du Groupe en M€



recul de 3 % des effectifs\* du Groupe en 2013 (variation cumulée, en milliers)



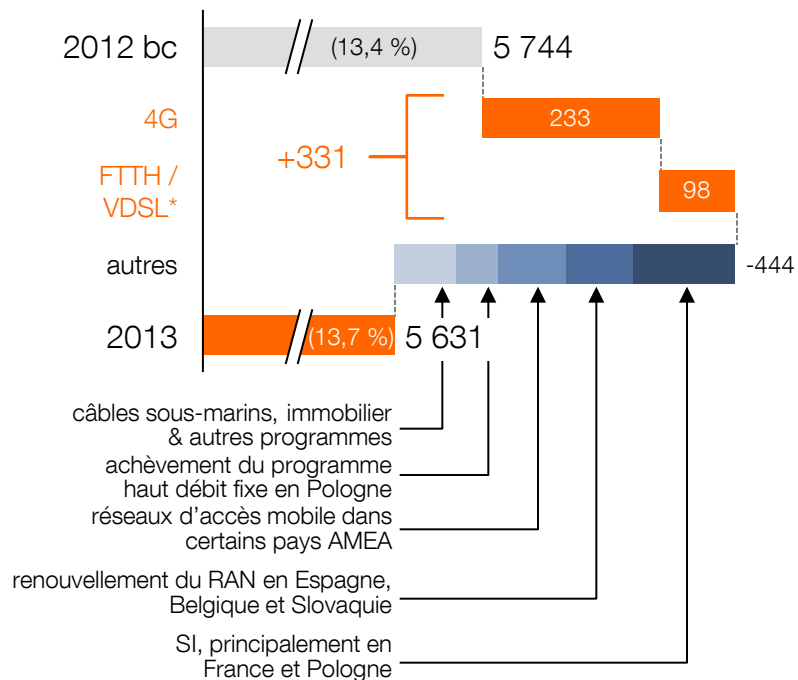
- réduction de 107 M€ des charges de personnel en 2013 (après une hausse de 147 M€ en 2012\*\*\*\*) grâce à un effet volume significatif de 279 M€ et au gain de 79 M€ procuré par les crédits d'impôt en France (CICE)
- diminution des effectifs de 3,0 % en 2013, avec
  - France : -2,7k (-2,6 %) à 102,1k
  - international : -2,4k (-3,6 %) à 63,4k
- impact modéré des politiques salariales sur les charges de personnel par ETP
  - +2,1 % en France
  - +3,9 % hors de France



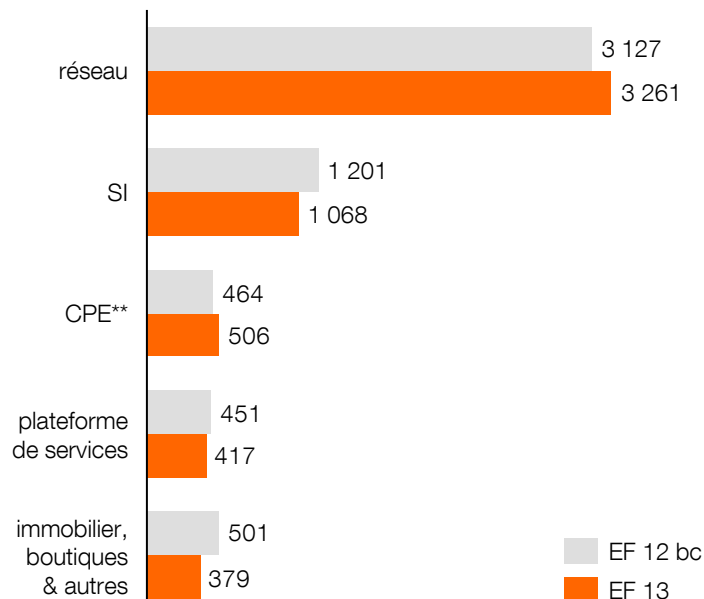
# investissements 2013

investissements soutenus dans le THD pour consolider notre leadership dans les réseaux

en M€ et en % (investissements / ventes)



affectation de 58 % des investissements du Groupe aux réseaux (+4 pt sur un an)



\* dont > 0,5 Md€ pour le FTTH / VDSL et 4G en France

\*\* équipements d'abonnés

# bénéfice net

## hausse du bénéfice net due à un niveau moindre des dépréciations

en M€	2012 historique	2012 bc	2013 réalisé
EBITDA retraité		13 670	12 649
retraitements*		-1 381	-414
EBITDA annoncé	12 495	12 289	12 235
dépréciations & amortissements	-6 329	-6 239	-6 052
dépréciation de l'écart d'acquisition & des actifs	-1 841	-1 731	-636
part du résultat (pertes) des associés	-262	-258	-259
bénéfice d'exploitation	4 063	4 061	5 288
résultat financier	-1 728		-1 750
impôts	-1 231		-1 405
bénéfice net	1 104		2 133
participations minoritaires	284		260
part du Groupe dans le bénéfice net	820		1 873

- 1 fin de la période d'amortissement de la base de clients en Espagne
- 2 dépréciation de l'écart d'acquisition en Belgique (408 M€), en RDC (89 M€) et au Maroc (148 M€)
- 3 amélioration du résultat financier de 220 M€, exclusion faite de la plus-value dégagée en 2012 sur réévaluation de la juste valeur de l'engagement d'achat des participations minoritaires dans Mobinil pour 242 M€
- 4 Impact favorable du produit de l'impôt différé en 2012 dû au Temps Partiel Senior en France

# tableau des flux de trésorerie

en M€	2012 a	2013
<b>EBITDA retraité* – investissements</b>	<b>7 967</b>	<b>7 019</b>
licences & spectre	-1 255	-449
charges d'intérêt nettes décaissées	-1 370	-1 566
charge d'impôt sur le revenu	-1 145	-3 287
variation du BFR	-56	-110
autres éléments opérationnels	-969	-344
dividendes versés aux actionnaires de la société-mère	-3 632	-1 314
dividendes versés aux actionnaires minoritaires	-583	-359
rachat d'actions	-94	-24
acquisitions et cessions	1 518	-27
autres postes financiers	-36	280
<b>variation de la dette nette</b>	<b>345</b>	<b>-181</b>
dette nette	-30 545	-30 726
dette nette/EBITDA**	2,17x	2,37x
litiges fiscaux 2005		2 146
dette nette ajustée/EBITDA**	2,17x	2,21x

1

2

3

4

5

6

1 principalement Roumanie (-164 M€) et Belgique (-135 M€)

2 2012 impacté par un dividende exceptionnel reçu de EE (450 M€, contre 270 M€ en 2013)

3 dt 2 146 M€ lié au litige fiscal

4 en 2013, 299 M€ de provisions pour restructuration  
le chiffre de 2012 inclut -550 M€ liés au règlement du différend avec DPTG

5 englobe la vente d'Orange Austria et d'Etrali et l'acquisition des parts restantes de DailyMotion

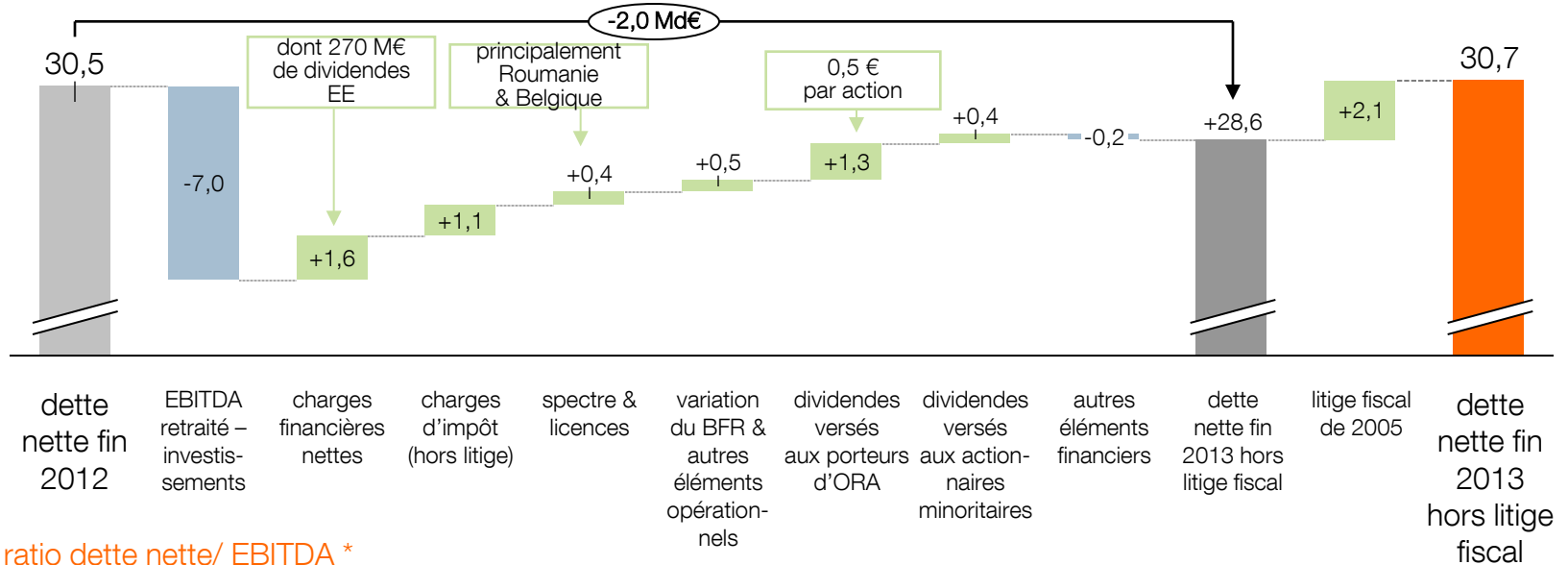
6 Le paiement lié au litige fiscal induit une augmentation du ratio dette nette ajustée/EBITDA de 0,16 pt

\* voir diapositive 45 pour les retraitements de l'EBITDA

\*\*calculé en divisant (A) la dette financière nette, y compris 50 % de la dette financière nette de la JV EE au R.-U., par (B) l'EBITDA retraité, y compris 50 % de l'EBITDA de la JV EE

# maintien d'un endettement net stable, malgré 2,1 Md€ de paiement du litige fiscal

évolution de l'endettement net  
(en Md€)



ratio dette nette/ EBITDA \*

2,17x

2,21x

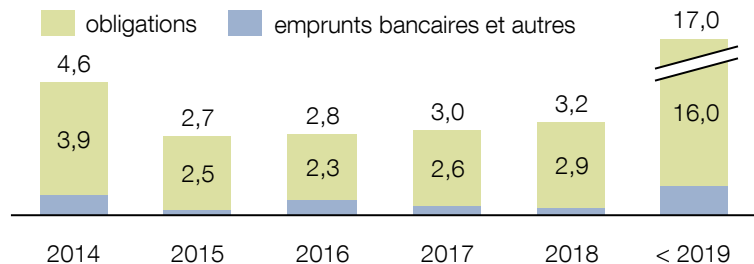
2,37x

\* calculé en divisant (A) la dette financière nette, y compris 50 % de la dette financière nette de la JV EE au R.-U., par (B) l'EBITDA retraité, y compris 50 % de l'EBITDA de la JV EE.

# dette

## une liquidité élevée combinée à un profil de remboursement lissé

obligations\*/emprunts bancaires/remboursements de prêts à fin 2013 (en Md€)



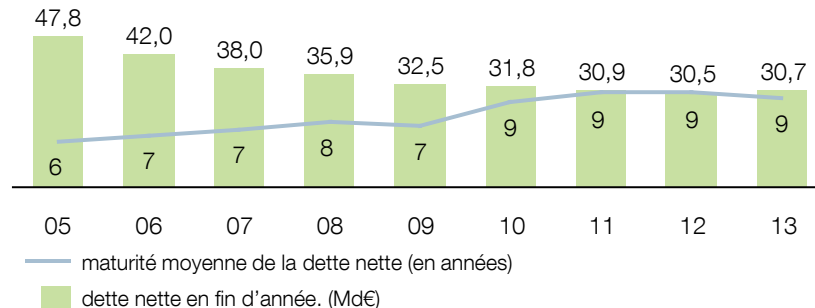
- position de liquidité solide (12,3 Md€ au 31 décembre 2013, dont 5,9 Md€ de trésorerie)
- à laquelle vient s'ajouter des émissions opportunistes, à des conditions attractives en janvier 2014 (obligations hybrides de 2,8 Md€ et 1,6 MdUSD d'obligations), renforçant encore la solidité du bilan tout en améliorant le coût moyen de la dette
- maturité moyenne parmi les meilleures du secteur

### structure de la dette

notation de Moody's / S&P / Fitch	Baa1 stab. / BBB+ nég. / BBB+ nég.
% de dette nette à taux fixe	100 %
% de dette obligataire en €* (après dérivés)	92 %
% de dette brute en obligations	87 %
coût moyen pondéré de la dette obligataire**	
- fin 2013	4,83 %
- fin 2012	5,25 %

\*hors TDIRA \*\*source : Bloomberg

### maturité moyenne\* et évolution de l'endettement net



2.2

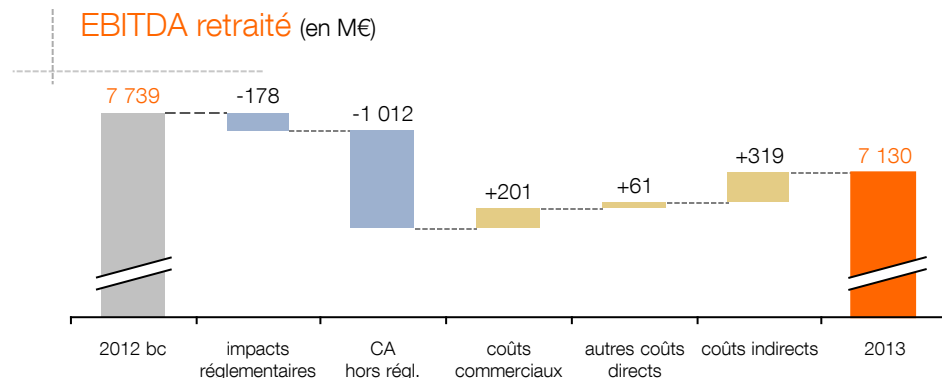
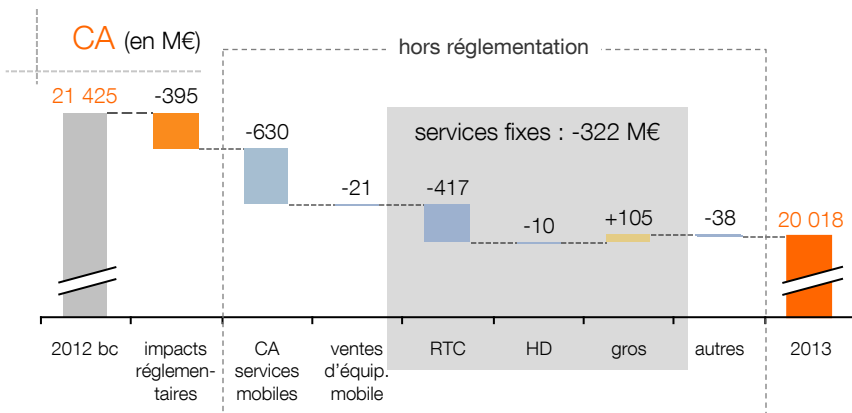
performances opérationnelles 2013

# 2013 résultats financiers France

marge d'EBITDA proche de la stabilisation grâce à la réduction des coûts

en M€	T4 13	var. en bc	2013	var. en bc
CA	4 954	-7,0 %	20 018	-6,6 %
hors régl.		-6,2 %		-4,8 %
services mobiles	1 980	-12,1 %	8 348	-10,3 %
ventes d'équip. mobiles	184	-1,4 %	538	-3,7 %
services fixes	2 654	-3,4 %	10 613	-3,6 %
autres	136	-0,2 %	519	-6,9 %
EBITDA retraité*			7 130	-7,9 %
marge d'EBITDA retraité			35,6 %	-0,5 pt

- ARPU mobile en repli de 11,5 % sur un an (-8 % hors régl.)
  - fin 2013, 85 % des clients de la base contrats ont une offre postérieure à 2011
- amélioration de la tendance du CA des services fixes
  - -2,9 % hors régl. contre -3,6 % hors régl. pour 2012
  - recul de 2,7 % de l'ARPU uniquement dû au discount des offres convergentes
- marge d'EBITDA à -0,5 pt sur un an (contre -2,0 pt en 2012)
  - diminution des coûts directs sans impact sur les performances commerciales
  - adaptation du mix et politique de rétention centrée sur la valeur
  - réduction des coûts indirects sous l'effet de l'amélioration simultanée des processus client et d'intervention



# 2013 Espagne

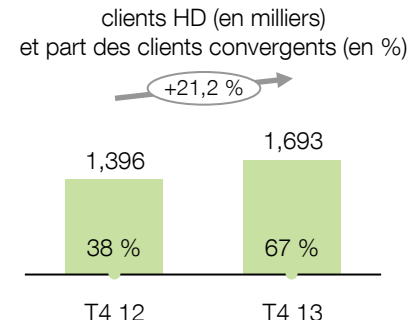
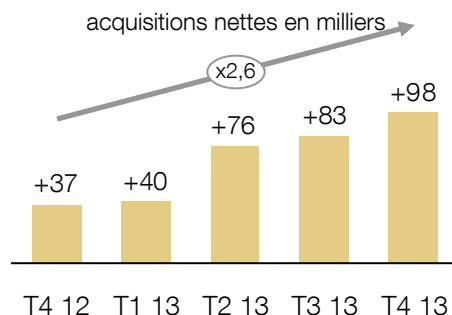
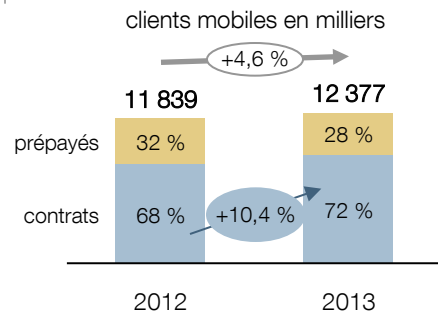
croissance du CA accompagnée d'une forte amélioration de l'EBITDA (+9,2 %)

en M€	T4 13	var. en bc	2013	var. en bc
CA	992	-1,9 %	4 052	+0,6 %
hors régl.		+2,7 %		+4,4 %
services mobiles	651	-15,0 %	2 843	-8,0 %
ventes d'équip. mobiles	123	+205,3 %	354	+112,5 %
services fixes	215	+8,0 %	842	+12,5 %
autres	2	-58,7 %	13	-33,1 %
EBITDA retraité*			1 038	+9,2 %
marge d'EBITDA retraité			25,6 %	+2,0 pt

- une dynamique commerciale soutenue ...
  - bon niveau d'acquisitions nettes de contrats mobiles au T4 (+152k) grâce au succès de la 4G
  - leader du marché ADSL avec meilleur niveau d'acqu. nettes au T4 (98k)
  - n°2 en nombre de clients HD fixe avec un taux de pénétration des offres convergentes égal à 67 % à fin T4 13 (contre 38 % à fin T4 12)
- ... favorise la croissance du CA total en 2013
  - la croissance du haut débit fixe et des ventes de terminaux mobiles compense la chute du CA des services mobiles
- ... et s'accompagne d'une croissance significative de l'EBITDA et de la marge d'EBITDA (+2,0 pt en bc) en glissement annuel
  - optimisation des coûts commerciaux et efficacité accrue

croissance à deux chiffres des contrats mobiles

croissance record de la base de clients haut débit fixe grâce à la convergence





# 2013 Pologne

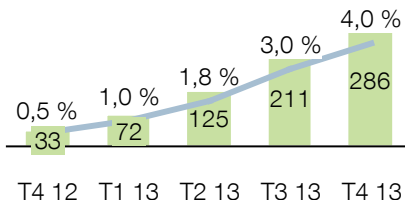
## l'amélioration de la dynamique commerciale dans le mobile freine l'érosion du CA annuel

en M€	T4 13	var. en bc	2013	var. en bc
<b>CA</b>	<b>755</b>	<b>-9,4 %</b>	<b>3 079</b>	<b>-8,6 %</b>
hors régl.		-4,0 %		-3,9 %
services mobiles	352	-11,2 %	1 456	-10,8 %
ventes d'équip. mobiles	10	+3,8 %	35	+5,7 %
services fixes	356	-6,6 %	1 443	-8,1 %
autres	37	-18,9 %	145	+8,0 %
<b>EBITDA retraité*</b>			<b>972</b>	<b>-15,8 %</b>
<b>marge d'EBITDA retraité</b>			<b>31,6 %</b>	<b>-2,7 pt</b>

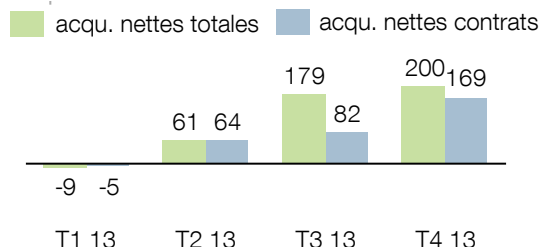
- la dynamique commerciale, en constante amélioration ...
  - une stratégie de convergence payante avec 75k acquisitions nettes de clients Open au T4 13, pour une base totale de 286k clients Open
  - émergence d'une dynamique dans l'offre d'entrée de gamme SIMO, avec 150k acquisitions nettes au T4 13 chez Nju.mobile (base clients : 353k)
  - recul de 31 % des pertes de lignes voix fixes au T4 13 sur un an
- ... contribue à atténuer la tendance du CA au cours de l'année
- plan d'économies de coûts en ligne avec le plan
  - demandes de départ volontaire de 1,7k ETP (conforme à l'objectif 2013)
  - nouvel accord pour 2,95k départs volontaires d'ETP en 2014-2015

### convergence : dynamique des clients Open

en milliers et en % de la base de contrats mobiles

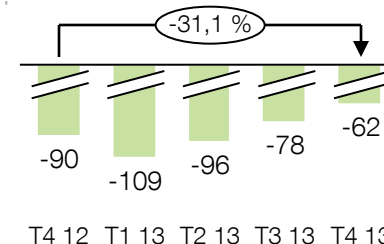


### mobile : accélération des acquisitions nettes de clients



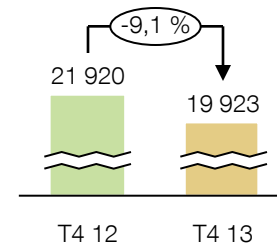
### lignes fixes : recul des pertes de lignes voix fixes

en milliers



### effectif

ETP en fin de période



# 2013 Reste du monde

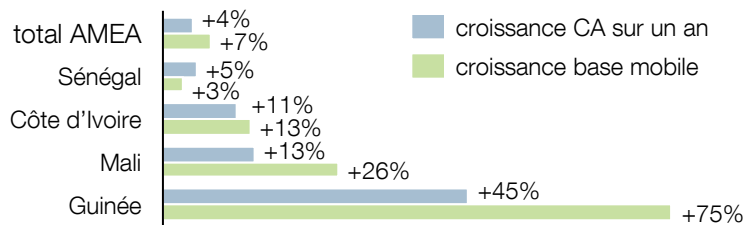
la croissance du CA sur les marchés émergents compense les difficultés en Europe

en M€	T4 13	var. en bc	2013	var. en bc
CA total RdM	1 971	-1,9 %	7 792	-0,5 %
hors régl.		-0,8 %		+1,3 %
Afrique & Moyen-Orient	1 044	+6,1 %	4 060	+4,3 %
pays européens	795	-10,9 %	3 195	-6,2 %
autres pays	138	-1,9 %	554	+1,2 %
EBITDA retraité*			2 456	-7,8 %
marge d'EBITDA retraité			31,5 %	-2,5 pt

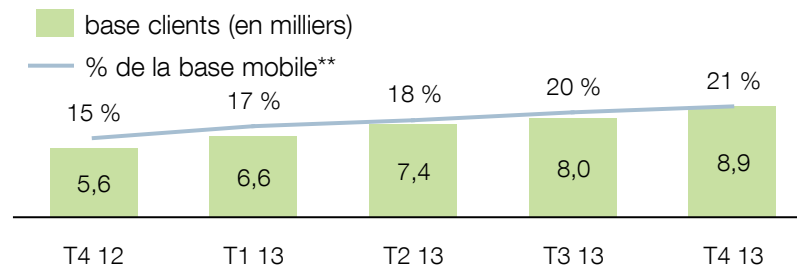
## pays européens et autres

- au T4, CA en baisse de 11 % dans les pays européens, avec
  - un recul de 19 % hors régl. en Belgique du fait d'une retarification significative sur le marché et d'un repli des ventes d'équipement
  - de bonnes performances en Roumanie (+4,9 % hors régl., meilleur résultat depuis 2010), portées par la forte croissance des données mobiles
- ... en 2013, 5 des 7 pays de la zone ont enregistré une croissance positive de leur CA avec un CA données en hausse de 16 % sur un an
- Offres Animals maintenant lancées dans tous les pays d'Europe

croissance de la base de clients mobiles contribuant à la croissance sur les marchés émergents



forte croissance de la base clients Orange Money



# 2013 Entreprise

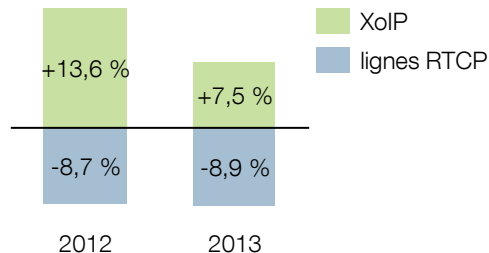
malgré un environnement macroéconomique défavorable en 2013, la baisse du CA ralentit au T4 par rapport au T3

en M€	T4 13	var. en bc	2013	var. en bc
CA total Entreprise	1 658	-4,5 %	6 513	-5,3 %
réseaux traditionnels	408	-12,7 %	1 687	-13,3 %
réseaux matures	678	-3,5 %	2 730	-2,0 %
réseaux en croissance	110	2,3 %	413	3,5 %
services	462	0,6 %	1 684	-3,9 %
EBITDA retraité*			1 033	-12,5 %
marge d'EBITDA retraité			15,9 %	-1,3 pt

- pression continue sur les prix et migration parallèle vers les solutions IP
- poursuite de la croissance de la base clients **IPVPN**, mais pression sur le CA en raison de la renégociation des contrats
- croissance soutenue des **services IT** comme le *cloud* et la sécurité, appelée à se renforcer suite à l'acquisition d'InovenAltenor et d'Atheos
- revente d'équipements** impactée par la morosité du marché
- baisse de 148 M€ de l'**EBITDA** 2013, la chute du CA (-368 M€) étant largement compensée par la baisse des coûts, la transformation et la hausse de la rentabilité à l'international

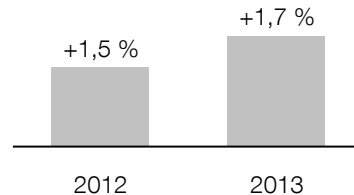
## services vocaux

croissance de l'accès en France sur un an



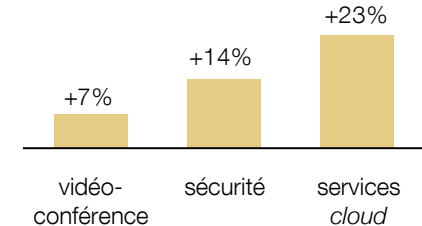
## services de données

croissance de l'accès IPVPN en France sur un an



## services IT

croissance du CA sur un an en 2013



# 3

## perspectives 2014 et conclusion

**Stéphane Richard**  
Président-Directeur Général

# tirer profit de la transformation du secteur pour soutenir les revenus futurs

## tendances

- 1 | pénétration croissante des offres SIMO et de la convergence
- 2 | augmentation des usages nécessitant plus de vitesse, partout
- 3 | augmentation de la demande de services et d'expérience numérique
- 4 | consolidation du marché

## nos leviers d'adaptation

segmentation marketing adaptée pour rester leader en valeur

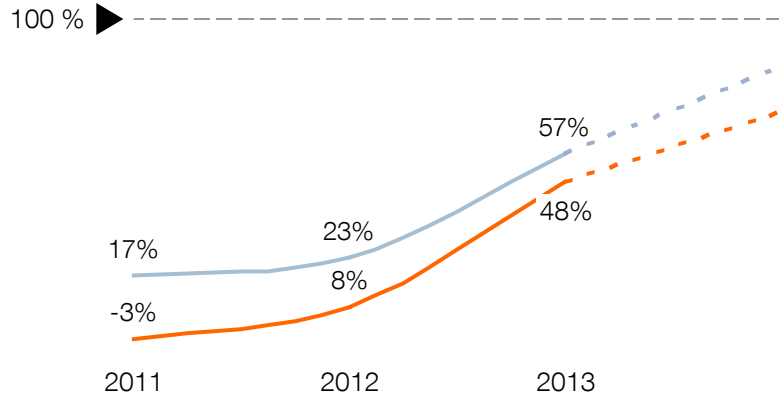
investissements soutenus dans le THD et la qualité du réseau  
offres d'itinérance

innovation et services  
numérisation de la relation client

partage de réseau, politique M&A sélective

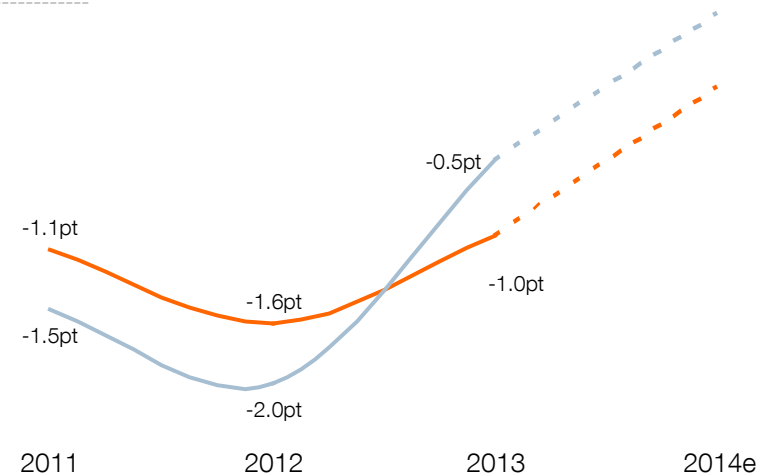
# ... tout en continuant les efforts sur les coûts pour mettre fin à l'érosion du taux de marge d'EBITDA

% de la baisse du CA compensée par les économies de coûts opérationnels



— Groupe — France

objectif de stabilisation de la marge d'EBITDA retraité du Groupe en 2014



**> 250 M€** de baisse des coûts indirects en 2014

# objectifs 2014

EBITDA retraité\*  
2014  
12,1 – 12,6  
(Md€)  
taux de marge  
d'EBITDA retraité\*  
stabilisé

ratio dette nette /  
EBITDA\*\* plus  
proche de 2x  
à la fin 2014 et  
autour de 2x à  
moyen terme

dividende 2014 à  
0,60€  
dividende  
intérimaire de  
0,20€ en  
décembre 2014

politique M&A  
sélective, priorité  
aux géographies  
existantes

\* EBITDA retraité et avant cession d'Orange République Dominicaine au T2 2014 – impact estimé d'environ 100 M€

\*\*calculé en divisant (A) la dette financière nette, y compris 50 % de la dette financière nette de la JV EE au R.-U., par (B) l'EBITDA retraité, y compris 50 % de l'EBITDA de la JV EE

merci

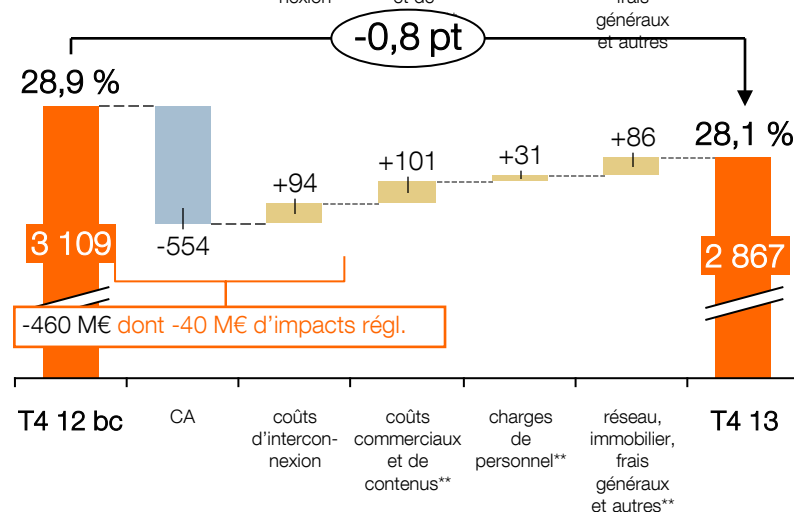
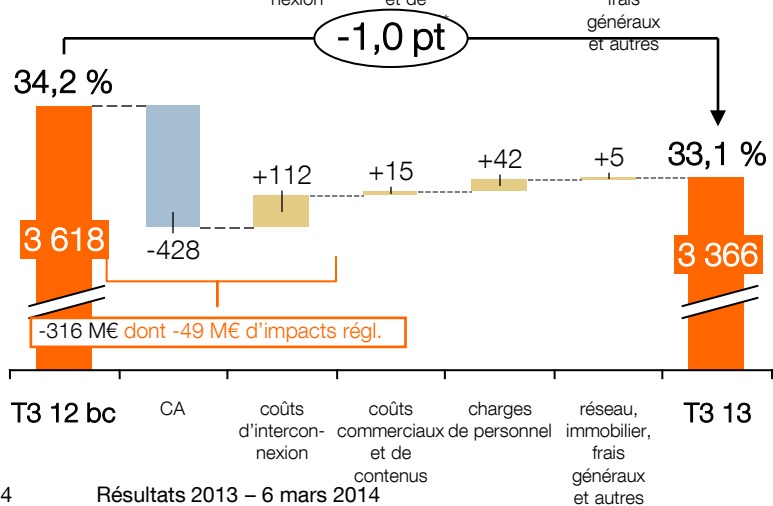
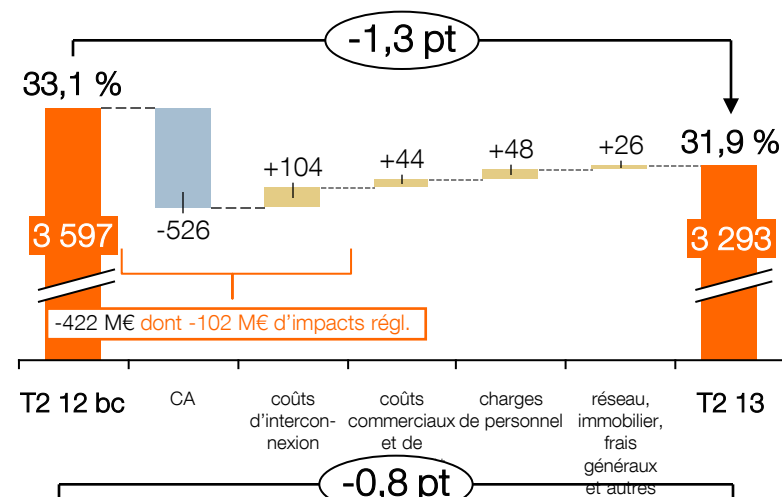
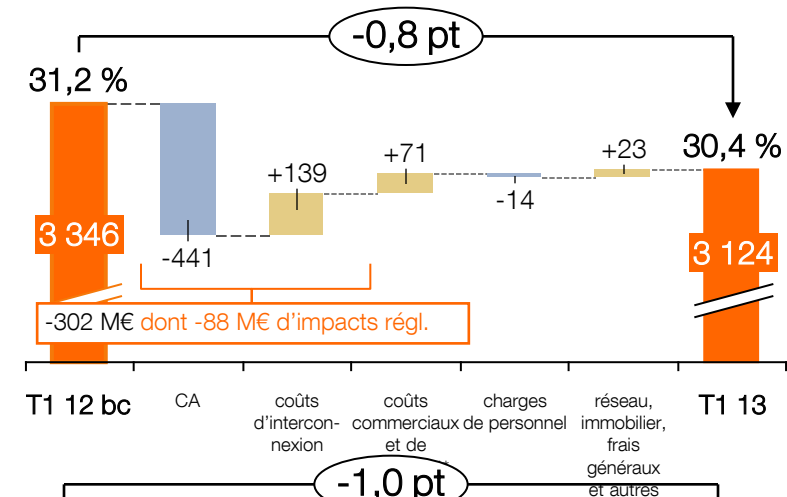


annexes

# détails du CA

en M€	T4 13			2013		
	réalisé	% bc	% hors régl.	réalisé	% bc	% hors régl.
<b>CA Groupe</b>	<b>10 216</b>	<b>-5,1 %</b>	<b>-3,8 %</b>	<b>40 981</b>	<b>-4,5 %</b>	<b>-2,6 %</b>
<b>France</b>	<b>4 954</b>	<b>-7,0 %</b>	<b>-6,2 %</b>	<b>20 018</b>	<b>-6,6 %</b>	<b>-4,8 %</b>
services mobiles	1 980	-12,1 %	-11,0 %	8 348	-10,3 %	-7,0 %
ventes de terminaux	184	-1,4 %	-1,4 %	538	-3,7 %	-3,7 %
services fixes	2 654	-3,4 %	-2,9 %	10 613	-3,6 %	-2,9 %
autres	136	-0,6 %	-0,6 %	519	-6,9 %	-6,9 %
<b>Espagne</b>	<b>992</b>	<b>-1,9 %</b>	<b>2,7 %</b>	<b>4 052</b>	<b>0,6 %</b>	<b>4,4 %</b>
services mobiles	651	-15,0 %	-9,7 %	2 843	-8,0 %	-3,6 %
ventes de terminaux	123	205,3 %	205,3 %	354	112,5 %	112,5 %
services fixes	215	8,0 %	8,0 %	842	12,5 %	12,5 %
autres	2	-58,7 %	-58,7 %	13	-33,1 %	-33,1 %
<b>Pologne</b>	<b>755</b>	<b>-9,4 %</b>	<b>-4,0 %</b>	<b>3 079</b>	<b>-8,6 %</b>	<b>-3,9 %</b>
services mobiles	352	-11,2 %	-2,2 %	1 456	-10,8 %	-2,6 %
ventes de terminaux	10	3,8 %	3,8 %	35	5,7 %	5,7 %
services fixes	356	-6,6 %	-4,1 %	1 443	-8,1 %	-6,4 %
autres	37	-18,9 %	-18,9 %	145	+8,0 %	+8,0 %
<b>RdM</b>	<b>1 971</b>	<b>-1,9 %</b>	<b>-0,8 %</b>	<b>7 792</b>	<b>-0,5 %</b>	<b>+1,3 %</b>
pays européens	795	-10,9 %	-9,2 %	3 195	-6,2 %	-2,8 %
Afrique & Moyen-Orient	1 044	6,1 %	6,6 %	4 060	4,3 %	4,7 %
autres	138	-1,9 %	-1,5 %	554	1,2 %	1,7 %
<b>Entreprise</b>	<b>1 658</b>	<b>-4,5 %</b>	<b>-4,5 %</b>	<b>6 513</b>	<b>-5,3 %</b>	<b>-5,3 %</b>
<b>IC&amp;SS</b>	<b>428</b>	<b>3,5 %</b>	<b>3,5 %</b>	<b>1 702</b>	<b>5,2 %</b>	<b>5,2 %</b>
éliminations	-542	-2,8 %	-2,8 %	2 175	-1,9 %	-1,9 %

# EBITDA trimestriel du Groupe en 2013



# retraitements de l'EBITDA

en M€	2012 bc	2013 réalisé
<b>EBITDA retraité</b>	<b>13 670</b>	<b>12 649</b>
restructuration		-299
dont optimisation des effectifs internes et externes		-78
contenus		-87
réseaux de distribution		-102
autres		-32
litiges		
principaux litiges	27	-33
charges de personnel		
plan d'attribution d'actions gratuites & autres	-5	
temps partiel senior	-1 287	-155
autres		
cession d'Orange Austria		73
indemnité OTMT	-116	
<b>EBITDA publié</b>	<b>12 289</b>	<b>12 235</b>

- 1
- 2
- 3
- 4

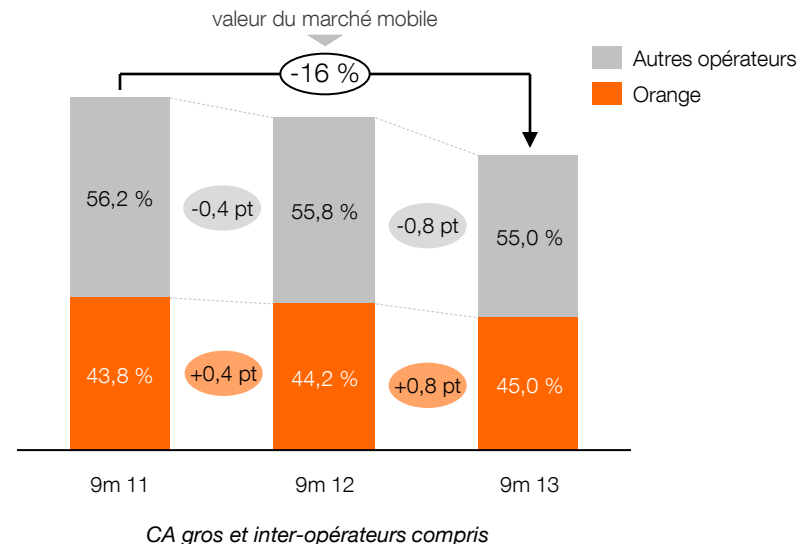
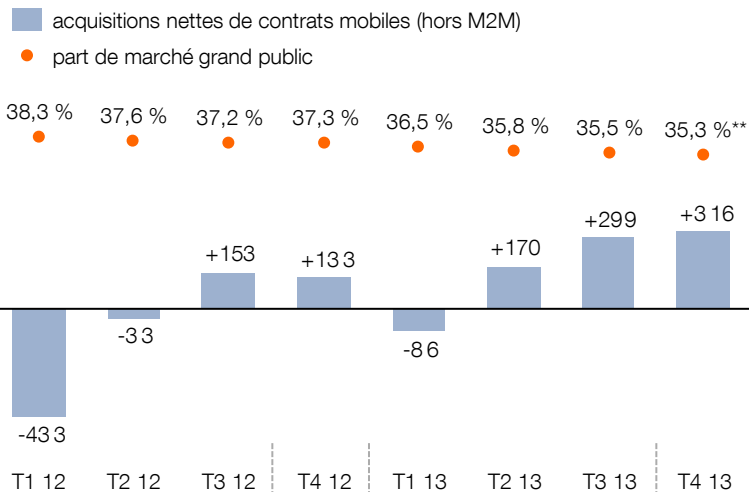
- 1 principalement Pologne et France
- 2 contrats onéreux en France
- 3 optimisation du réseau de distribution en France et en Belgique
- 4 optimisation de l'immobilier

# 2013 mobile France : indicateurs clés de performance

## bonnes performances des contrats mobiles : 1M de clients 4G

meilleur niveau d'acquisitions nettes de contrats (hors M2M)  
depuis le lancement du 4<sup>e</sup> opérateur avec rebond du mix  
en faveur des offres premium (Origami + Open)

augmentation de la part de marché valeur sur un  
marché en contraction



offres premium\*\* en % de la base  
du marché de masse contrats

51 %

offres premium\*\* en % des ventes  
du marché de masse contrats

55 %

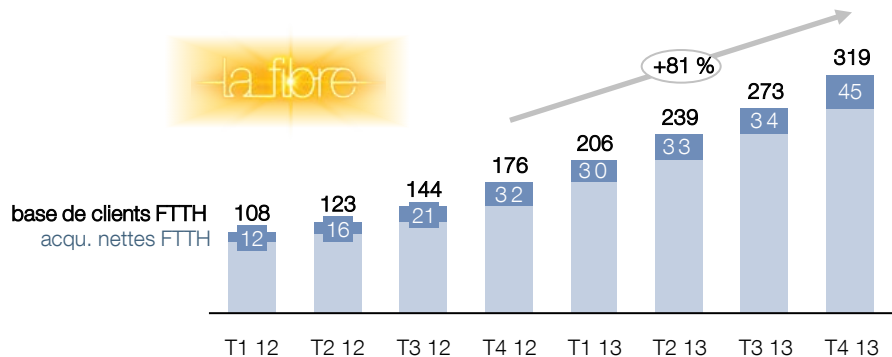
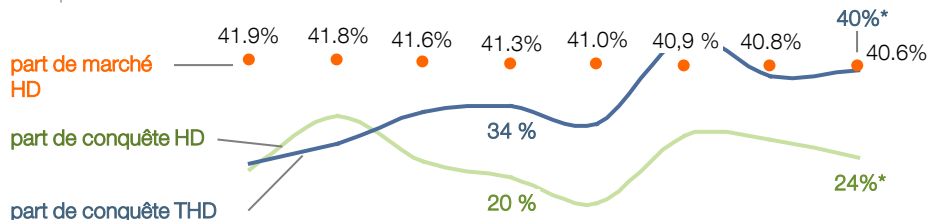
57 %

63 %

# 2013 fixe France : indicateurs clés de performance

## le dynamisme du haut débit fixe confirmé par la part croissante de la fibre

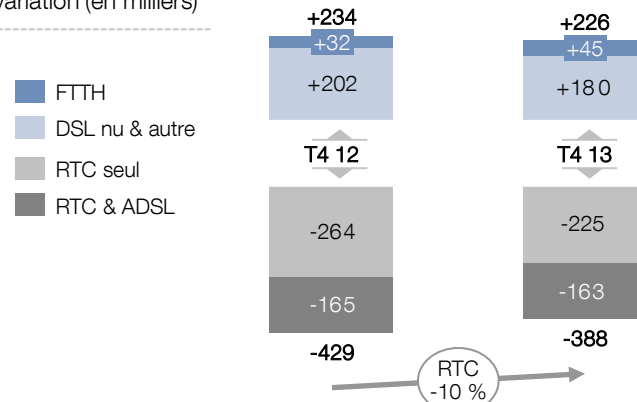
renforcement des acquisitions nettes FTTH  
contribuant à l'accroissement de la part de conquête THD à 38% en 2013



poursuite de la pénétration d'Open impactant favorablement le taux de résiliation fixe et mobile

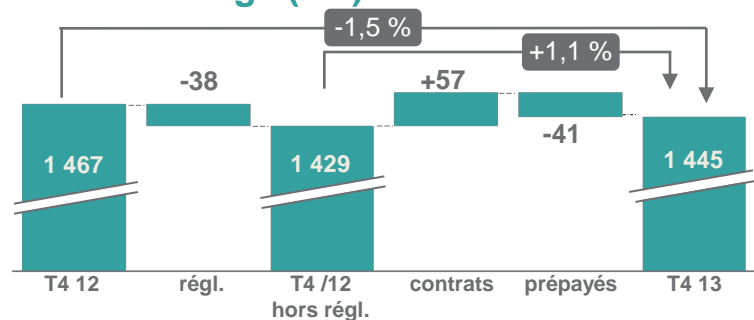
	T4 12	T4 13
part d'Open dans la base de clients HD	24 %	34 %
écart de taux de résil. avec contrats mobiles	-13 pt	-10 pt
écart de taux de résil. avec HD	-1 pt	-3 pt

ralentissement des pertes de lignes RTCP  
variation (en milliers)

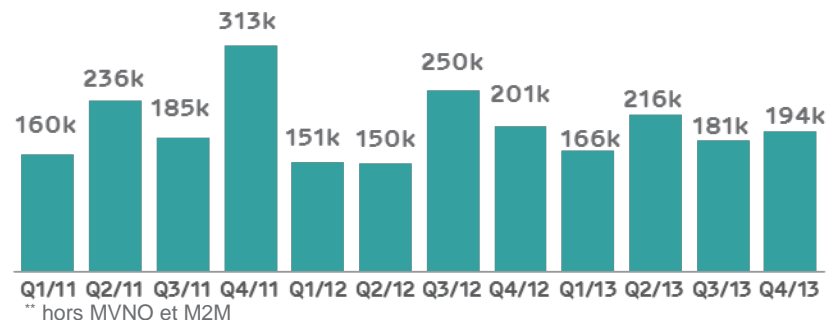


# EE : amélioration de la marge d'EBITDA\* ajusté 2013 à 24,3 %, croissance de 1,1 % du CA services au T4, env. 2m d'abonnés 4G

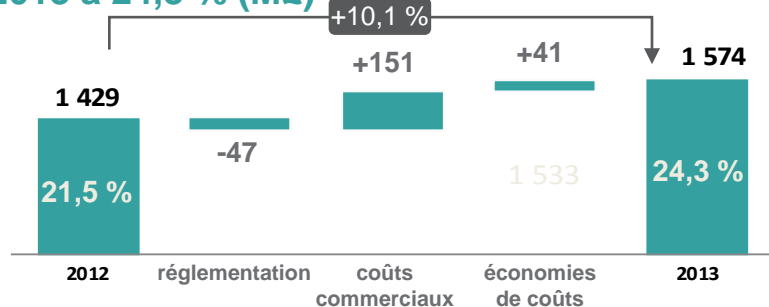
Croissance de 1,1 % du CA services mobiles au T4 hors régl. (M£)



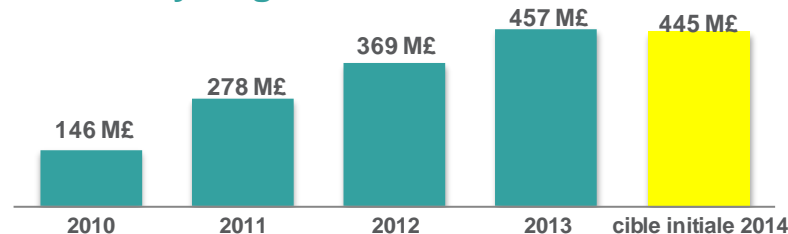
Bon niveau d'acquisitions nettes de contrats\*\*



Amélioration de la marge d'EBITDA\* ajusté 2013 à 24,3 % (M£)



Dépassement de l'objectif de 445 M£ de réduction brute de coûts opérationnels annuels grâce aux synergies



\* L'EBITDA ajusté est égal à l'EBITDA avant frais de gestion et de marque et coûts de restructuration ; le retraitement reflète la consolidation ligne à ligne des comptes MBNL.