

**Orange**  
**Société Anonyme au capital de 10.595.541.532 euros**  
**Siège Social 78 rue Olivier de Serres**  
**75015 PARIS**  
**380.129.866 R.C.S. PARIS**

**PROCES-VERBAL DE**  
**L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE**  
**DU 27 MAI 2014**

L'an 2014,

Le 27 mai à 16 heures,

Au Palais des Congrès de la Porte Maillot,

Les actionnaires de la Société Orange se sont réunis en assemblée générale mixte.

L'avis de convocation a été inséré le 5 mai 2014 au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (BALO) et dans "Les Petites Affiches", journal d'annonces légales.

Chaque actionnaire nominatif a été convoqué par lettre adressée le 5 mai 2013.

Les membres de l'assemblée ont émarginé la feuille de présence en entrant en séance, tant en leur nom qu'en qualité de mandataire.

Monsieur Stéphane RICHARD préside la réunion en sa qualité de président du Conseil d'administration.

**Accueil de Monsieur Stéphane RICHARD**

**Président-Directeur général**

Mesdames, Messieurs, chers actionnaires, bienvenue à l'assemblée générale d'Orange.

J'ai le plaisir de vous retrouver pour ce rendez-vous essentiel pour votre Entreprise, qui constitue aussi une occasion privilégiée pour toute l'équipe de direction et moi-même de vous présenter nos réalisations, nos projets et de répondre à vos questions.

Compte tenu du nombre important de questions écrites, et comme l'autorise l'article L.225-108 du Code de commerce, j'ai souhaité que les réponses soient immédiatement disponibles en ligne sur le site [www.orange.com/ag2014](http://www.orange.com/ag2014), et cela pour privilégier le temps de dialogue avec vous, qui êtes présents aujourd'hui.

Conformément à la loi et à l'article 21 des statuts d'Orange, j'assurerai la présidence de cette assemblée qui se tient sur première convocation.

L'avis préalable de réunion de la présente assemblée a été publié au BALO le 2 avril 2014. L'avis de convocation a été publié le 5 mai 2014 dans ce même bulletin et dans "Les Petites Affiches". Toutes les informations légales ont ainsi été publiées. Le quorum requis est d'ores et déjà atteint, aussi bien pour la partie ordinaire que pour la partie extraordinaire de l'assemblée. Le quorum provisoire s'établit à 69,82 %. Nous vous communiquerons le quorum définitif en cours de séance.

Je déclare à présent ouverte cette assemblée générale et vous propose d'en constituer le bureau. Les deux actionnaires disposant du plus grand nombre de voix sont Bpifrance Participations et l'Etat. Toutefois, Bpifrance, attentive à la pluralité de représentation au sein de notre assemblée générale, a accepté que le fonds commun de placement d'entreprise Orange Actions du plan d'épargne groupe, l'un des principaux actionnaires d'Orange après l'Etat et elle-même, remplisse la fonction de scrutateur à sa place.

J'appelle donc en qualité de scrutateurs :

- l'Etat français, représenté par Antoine Saintoyant, Directeur de Participations à l'Agence des Participations de l'Etat (APE) ;
- le fonds Orange Actions, représenté par son Président, Thierry Mouton.

Je leur propose de désigner, s'ils en sont d'accord, Nicolas Guérin, directeur juridique du Groupe, en qualité de secrétaire de séance.

Sont également présents sur scène : Gervais Pellissier, Directeur général délégué en charge des finances du Groupe, Delphine Ernotte-Cunci, Directrice générale adjointe, Directrice exécutive d'Orange France et Pierre Louette, Directeur général adjoint et secrétaire général du Groupe.

Au premier rang sont assis les autres membres du Comité exécutif qui pourront répondre à vos questions tout à l'heure : Christine Albanel, Mari-Noëlle Jégo-Laveissière, Béatrice Mandine, Thierry Bonhomme, Bruno Mettling, Marc Rennard et Benoît Scheen.

Nos administrateurs sont également présents dans la salle. Je tiens à profiter de cette occasion pour saluer le travail accompli par l'ensemble des administrateurs et les membres des différents comités du Conseil d'administration, qui garantissent les règles de gouvernance d'entreprise auxquelles nous sommes particulièrement attachés.

Notre Conseil d'administration s'est réuni 11 fois en 2013, avec un taux d'assiduité de 94 %, sans compter les réunions de ses trois comités. Les réunions du Conseil d'administration et de ses comités se poursuivent en 2014 à un rythme soutenu. Pierre Louette présentera un exposé très détaillé des évolutions de notre Conseil d'administration en 2014.

Les commissaires aux comptes d'Orange, les cabinets Ernst & Young Audit et Deloitte & associés sont également présents.

Je tiens également à remercier les membres de notre comité consultatif d'actionnaires pour leur présence parmi nous. Je souhaite la bienvenue à ses trois nouveaux membres et je salue leur travail tout au long de l'année pour optimiser les outils de communication destinés aux actionnaires. Ils se sont réunis trois fois depuis la dernière assemblée générale et ils ont été associés à la préparation de cette réunion.

Nous avons mis en place, pour la première fois cette année, une consultation préalable à l'Assemblée générale pour connaître les thèmes que vous souhaitiez voir aborder lors de cette réunion. Vous avez été près de 2 000 à y répondre. C'est en tenant compte de votre avis et de la réunion du 17 avril du comité consultatif que l'équipe dirigeante et moi-même avons préparé nos présentations. La séance de questions-réponses constituera une occasion d'approfondir certains sujets si vous le souhaitez.

L'ensemble des documents usuels est mis à la disposition de l'assemblée. Les documents légaux ont été adressés à tous les actionnaires qui en ont fait la demande. Un avis de convocation comportant un rapide exposé de la situation du Groupe ainsi que les textes des résolutions a été envoyé à tous les actionnaires inscrits au nominatif et par conséquent connus d'Orange. Toute la documentation est par ailleurs consultable auprès de la Direction juridique et accessible en ligne sur notre site [www.orange.com/ag2014](http://www.orange.com/ag2014).

La liste des documents mis à la disposition des actionnaires est la suivante :

- un exemplaire de la lettre de convocation des actionnaires nominatifs,
- un exemplaire du Bulletin des Annonces Légales Obligatoires du 5 mai, portant avis de convocation,
- un exemplaire du journal « Les Petites Affiches » du 5 mai, portant avis de convocation,

- la copie des lettres de convocation des Commissaires aux Comptes avec l'avis de réception,
- la feuille de présence et les procurations données par les actionnaires représentés, ainsi que les formulaires de vote par correspondance,
- un exemplaire des statuts de la Société.

Je dépose également les documents suivants :

- le document de référence 2013 comprenant notamment les comptes, le rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale, le rapport du Président sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et sur les procédures de contrôle interne,
- l'ordre du jour de l'Assemblée générale mixte,
- le texte des projets de résolutions,
- le rapport spécial sur les stock-options, en application de l'article L. 225-184 du Code de commerce,
- le rapport spécial sur les attributions gratuites d'actions, en application de l'article L. 225-197-4 du Code de commerce,
- le montant global, certifié par les Commissaires aux comptes des versements effectués en applications des 1 et 4 de l'article 238 bis du Code général des impôts, ainsi que la liste des actions nominatives de parrainage, de mécénat,
- le rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes de l'exercice,
- le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce,
- le rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président, pour ce qui concerne les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière,
- les rapports complémentaires des Commissaires aux comptes.

L'ordre du jour est celui qui figure aux documents qui ont été remis en séance.

La présente Assemblée est appelée à délibérer sur l'ordre du jour suivant :

*A titre ordinaire*

- Rapport de gestion du Conseil d'administration.
- Rapports des commissaires aux comptes sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013.
- Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce.
- Approbation des comptes sociaux de l'exercice.
- Approbation des comptes consolidés de l'exercice.
- Affectation du résultat et fixation du montant du dividende.
- Conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce. Approbation de la rémunération exceptionnelle attribuée à Bernard Dufau, administrateur.
- Renouvellement d'administrateur.
- Election de l'administrateur représentant les membres du personnel actionnaires.
- Fixation des jetons de présence alloués au Conseil d'administration.
- Consultation sur la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux.

- Autorisation à conférer au Conseil d'administration à l'effet d'acheter ou de transférer des actions de la Société.

*A titre extraordinaire*

- Rapport du Conseil d'administration.
- Rapport des commissaires aux comptes.
- Modification de l'article 15 point 1 des statuts ; convocation du Conseil d'administration par l'administrateur référent en cas d'empêchement du président et présidence des réunions du Conseil en cas d'absence du Président.
- Autorisation au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions.
- Pouvoirs.

La présente assemblée est appelée à entendre à titre ordinaire et extraordinaire :

- le rapport de gestion du Conseil d'administration, portant notamment sur les résolutions soumises au vote de l'Assemblée générale ;
- les rapports des commissaires aux comptes sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2013 ;
- le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce ;
- les rapports des commissaires aux comptes sur les résolutions.

L'Assemblée est également appelée à délibérer sur 14 projets de résolution présentés par votre Conseil d'administration. Si vous en êtes d'accord, je ne procéderai pas à la lecture des différents rapports figurant dans le Document de référence 2013, qui vous a été remis sur demande.

Je vous rappelle que nous avons mis en place un vote par internet préalablement à la réunion de ce jour et j'en profite pour saluer les nombreux actionnaires qui nous suivent sur internet.

Avant de commencer, je vous propose de regarder un film qui vous permettra de mesurer, à travers quelques chiffres, les enjeux, les défis, mais aussi les opportunités de notre Groupe.

*Un film vidéo de quelques minutes est projeté.*

## **Evolution du secteur**

**Stéphane RICHARD**

Je commencerai, comme l'an dernier, par effectuer un point sur un sujet qui nous intéresse tous, l'évolution du cours de notre action.

Depuis la dernière assemblée générale des actionnaires, on ne peut pas dire que l'environnement général dans lequel évolue le secteur des télécommunications en Europe se soit amélioré, particulièrement en France où, rappelons-le, les prix du mobile auront baissé de 30 % en trois ans, soit 3 milliards d'euros de valeur transférée des opérateurs vers les consommateurs.

Dans ce contexte de pression très forte sur les prix et les marges, la capitalisation boursière d'Orange s'est pourtant accrue de 9 milliards d'euros depuis un an, passant de 22 milliards d'euros à plus de 31 milliards d'euros, soit une progression de 46 %. Sur la même période, le CAC 40 gagnait un peu moins de 12 % et notre indice sectoriel, le STOXX Telecom, gagnait un peu plus de 20 %.

Nous avons aujourd'hui retrouvé la capitalisation boursière qui était la nôtre avant l'arrivée du quatrième opérateur mobile en France. Je rappelle que sur cette même période, nous avons détaché près de deux euros de dividendes par action (1,90 euro précisément). Cette évolution, reflet de la confiance retrouvée des marchés, constitue, je crois, la reconnaissance de l'efficacité de la stratégie mise en place depuis juillet 2010.

### **Résultats commerciaux**

Celle-ci s'est d'abord traduite par d'excellents résultats commerciaux en France, en Espagne, en Pologne ou dans la zone Afrique et Moyen-Orient.

En France, nous réalisons en 2013 la meilleure année depuis 2009, avec près de 700 000 ventes nettes de contrats mobile. Notre conquête commerciale depuis l'arrivée du quatrième opérateur s'est opérée en préservant notre part de marché valeur. Dans le fixe, la convergence représente plus du tiers de nos bases clients haut débit et nous comptons 4,8 millions de clients Open fin 2013 (et même 5,1 millions à fin mars). La Fibre décolle également rapidement, avec 319 000 clients fin 2013 (et 365 000 à fin mars), soit un doublement en un an.

En Espagne, dans un marché mobile qui s'est déplacé en un an vers des offres mobiles sans terminaux, dites « SIM only », nous avons continué de gagner des parts de marché. Orange est devenu le numéro deux du haut débit fixe avec 1,7 million de clients fin 2013, tout en améliorant sa rentabilité, et prévoit d'atteindre ses objectifs 2015 dès 2014.

En Pologne, nous réalisons nos meilleures ventes sur nos offres haut de gamme dans le mobile et rencontrons un vrai succès avec notre marque d'entrée de gamme nju.mobile avec 353 000 clients fin 2013 et 479 000 clients aujourd'hui. Dans le fixe, les performances commerciales et opérationnelles 2013 se sont révélées supérieures à nos attentes et meilleures que celles de notre principal concurrent Deutsche Telekom.

Dans la zone Afrique et Moyen-Orient, notre base de clients mobiles affiche une croissance de 7,2 % et nous dépassons la barre des 100 millions d'euros de clients, en tenant compte de nos filiales non consolidées.

### **Succès de la politique de maîtrise des coûts**

Les marchés ont également salué les résultats de notre politique de maîtrise des coûts. Nous avons largement dépassé notre prévision initiale avec plus de 900 millions d'euros de baisse de nos coûts directs et indirects sur l'ensemble de l'année. Nous avons réussi à compenser près de la moitié de la baisse de notre chiffre d'affaires par des réductions de coûts en 2013 contre seulement 8 % en 2012. Pour la première fois en 2013, nos coûts indirects baissent de 350 millions d'euros.

Je tiens à souligner la contribution majeure de la France à ces efforts, avec 800 millions d'euros de baisse de coûts, dont 319 millions d'euros de coûts indirects. Cette baisse n'a pas affecté notre dynamique commerciale. Elle n'a été rendue possible que grâce à la mobilisation de toutes les équipes, auxquelles je tiens ici à rendre hommage.

Le contrat d'itinérance passé avec le quatrième opérateur mobile a également permis de compenser une partie des baisses de revenus liées à la destruction de valeur qu'a connue le marché français depuis début 2012. En parallèle de la baisse des coûts, nous avons maintenu un niveau élevé d'investissements et nous les avons même multipliés par deux dans le très haut débit fixe et mobile entre 2012 et 2013. Enfin, nous avons poursuivi la revue de notre portefeuille d'actifs. Les opérations conduites en 2013, principalement la cession d'Orange Dominicana, généreront ainsi un milliard d'euros de liquidités en 2014.

L'ensemble de ces actions nous a permis de tenir nos engagements financiers et de maintenir une politique de rémunération attractive pour nos actionnaires.

## **Le mouvement de consolidation en Europe**

La hausse du cours de l'action s'explique aussi par les perspectives désormais crédibles de consolidation en Europe. La dégradation de la santé des opérateurs de télécommunications dans des marchés sous pression, un paysage industriel atomisé (rappelons que l'Europe compte plus de 100 opérateurs contre 3 en Chine et 4 aux Etats-Unis), des besoins élevés de financement pour les réseaux de nouvelle génération et la convergence fixe-mobile expliquent partout la recherche de la taille critique.

Ces consolidations prennent la forme de rapprochements entre acteurs mobiles :

- au Royaume-Uni, avec la fusion d'Orange et de T-Mobile pour donner naissance à EE ;
- en Autriche, avec la cession d'Orange Austria à Hutchison Wamprosa ;
- en Allemagne, avec le rapprochement en cours de Telefonica-O2 et KPN-E-Plus ;
- en Irlande, avec le rapprochement en cours de Hutchison Wamprosa et de Telefonica-O2.

Elles peuvent prendre la forme d'opérations entre opérateurs fixe et mobile avec l'intérêt croissant des clients pour la convergence. Ainsi, Vodafone a déboursé pour de 7 milliards d'euros pour acheter Kabel Deutschland et a annoncé le rachat du câblo-opérateur Ono en Espagne, pour plus de 7 milliards d'euros également.

En France, où l'introduction d'un quatrième opérateur mobile a été décidée à contre-courant de cette tendance générale, la question de la consolidation est dans tous les esprits. La vente de SFR par Vivendi à Numéricable s'est traduite par la naissance d'un nouvel opérateur convergent. Cette opération, qui ne règle pas le problème du nombre d'opérateurs mobiles, laisse un marché français dans une situation encore instable et incertaine.

Notre position de leader tant dans le fixe que dans le mobile nous permet d'envisager sereinement la recomposition actuelle. Nous voulons examiner les possibilités de participer aux mouvements à venir s'ils sont créateurs de valeur pour le marché et donc pour Orange, si les risques juridiques et les risques d'exécution restent maîtrisables et donc, au total, si et seulement si l'intérêt de nos actionnaires, de nos clients et de nos salariés s'en trouve notablement renforcé.

## **Perspectives pour l'année 2014**

En 2014, nos revenus resteront partout sous pression, même si l'impact de la régulation sur le chiffre d'affaires devrait être divisé par deux au niveau du Groupe. L'intensité concurrentielle ne faiblira pas, en tout cas ne l'escomptons pas. Raison de plus pour aborder cette année avec ambition et forts d'une stratégie qui a démontré son efficacité.

Nous poursuivrons nos investissements dans le très haut débit fixe et mobile pour offrir à nos clients les meilleurs réseaux et la meilleure qualité de service et accompagner l'explosion des usages. Nous poursuivrons nos efforts sur notre structure de coûts et prévoyons de réaliser plus de 250 millions d'euros d'économies de coûts indirects en 2014. Ces efforts nous permettront de compenser une part de plus en plus importante de la baisse attendue de notre chiffre d'affaires. Ainsi, nous prévoyons en 2014 d'absorber plus de 70 % de la baisse des revenus par des réductions de coûts, nous permettant de stabiliser notre marge d'EBITDA sur l'année.

Les résultats du premier trimestre 2014, avec la stabilisation du taux de marge d'EBITDA au niveau du Groupe, nous rendent très confiants dans l'atteinte de nos objectifs de cette année.

## **Résultats financiers**

**Gervais PELISSIER**

**Directeur Général délégué, Directeur financier**

### **Résultats 2013**

#### **Principaux indicateurs financiers 2013**

En 2013, votre Groupe a atteint l'objectif de cash-flow opérationnel de 7 milliards d'euros qu'il s'était fixé, dans le contexte difficile que Stéphane Richard vient de décrire. Nous avons tenu cet engagement financier tout en maintenant nos investissements à un niveau élevé de 5,6 milliards d'euros, soit un ratio de 13,7 % du chiffre d'affaires, en hausse de 0,4 point par rapport à l'année précédente. C'est le niveau que nous avons jugé nécessaire pour consolider nos positions de marché dans les différents pays dans lesquels nous opérons et préparer notre croissance future.

Nous avons fait le choix de continuer à investir alors même que notre chiffre d'affaires est resté sous pression en 2013, en baisse de près de 2 milliards d'euros, soit 4,5 % de moins qu'en 2012. Grâce à nos efforts sur nos coûts de fonctionnement, l'EBITDA – c'est-à-dire le solde des produits et des charges d'exploitation du Groupe – n'a baissé que d'un milliard d'euros, pour s'établir à 12,6 milliards d'euros. En conséquence, la marge d'EBITDA du Groupe s'est érodée de seulement un point de chiffre d'affaires, à comparer avec une baisse de 1,6 point l'année précédente. Cette marge s'élève ainsi, pour l'exercice 2013, à 30,9 %.

Enfin, la dette du Groupe est restée stable malgré un décaissement de 2,1 milliards d'euros lié à un litige fiscal en France, sur lequel je reviendrai ultérieurement. A fin 2013, notre ratio de dette nette sur EBITDA s'est établi à 2,37.

#### **Evolution du chiffre d'affaires 2013**

Quelques détails sur l'évolution de notre chiffre d'affaires par pays en 2013.

La pression sur le chiffre d'affaires s'est accentuée en France, avec la poursuite de la diffusion des nouveaux tarifs du mobile dans la base d'abonnés et le développement des offres convergentes, mais aussi en Pologne et en Belgique, avec une pression concurrentielle accrue au cours de l'année. En revanche, le chiffre d'affaires du Groupe a été soutenu par le maintien de la bonne dynamique en Espagne et dans les pays émergents d'Afrique et du Moyen-Orient, qui ont pleinement joué leur rôle de relais de croissance, avec en particulier de bonnes performances en Côte d'Ivoire, en Guinée ou au Sénégal.

Ces dynamiques contrastées se mesurent dans l'évolution de la répartition de notre chiffre d'affaires par grande zone géographique : la part de la France poursuit sa décroissance en 2013, alors que celle de nos revenus générés dans les pays émergents est désormais supérieure à 10 % du chiffre d'affaires total du Groupe. Enfin, je vous rappelle que plus de 40 % de la baisse de chiffre d'affaires du Groupe résulte des décisions réglementaires tarifaires nationales et européennes, qui ont pesé pour 840 millions d'euros sur l'exercice, soit une ponction de 1,9 point de croissance de notre chiffre d'affaires.

#### **Evolution de l'EBITDA 2013**

Comme je l'ai déjà indiqué, l'EBITDA du Groupe a baissé de 7,5 % par rapport à 2012. Nos efforts de réduction des coûts ont compensé environ 50 % de la baisse du chiffre d'affaires. Nous avons en effet réduit nos charges de 930 millions d'euros, ce qui représente une baisse de plus de 3 % au cours de l'année.

Les coûts directs, qui comprennent notamment les coûts d'interconnexion avec les autres opérateurs et les coûts commerciaux, ont baissé de 583 millions d'euros en 2013. Nous avons réussi à maintenir une dynamique commerciale positive tout en réduisant les subventions des terminaux et les commissions payées aux revendeurs.

Les coûts indirects, parmi lesquels vous retrouvez les coûts de réseau et les charges de structure et de fonctionnement, ont baissé de 346 millions d'euros, et ce pour la première fois depuis de nombreuses années. Pour la première fois également, nous avons enregistré une baisse de nos charges de personnel, d'un montant de 107 millions d'euros, avec un recul de 3 % des effectifs du Groupe.

### **Une réduction des coûts obtenue grâce au plan Chrysalid**

Ces efforts de réduction des coûts du Groupe sont mutualisés et animés dans le programme Chrysalid, sous l'égide de Pierre Louette. Ce programme vise à dégager des économies pérennes et structurelles en modifiant nos modes opératoires et nos processus opérationnels. Il couvre en particulier les domaines du réseau, de la distribution, de la relation client et de l'informatique.

En 2013, nous avons ainsi réalisé 2 milliards d'euros d'économies brutes cumulées depuis 2010. Celles-ci ne se retrouvent pas intégralement dans le compte d'exploitation de l'Entreprise, en raison de la hausse de certains postes, par exemple le coût des loyers ou de l'énergie, dans les pays émergents notamment. Dans certains de ces pays, en effet, le coût de l'énergie a été multiplié par deux ou trois durant la période. Cet effort se révèle néanmoins prometteur et durable. L'ambition du programme Chrysalid tend à atteindre sur 5 ans au moins 3 milliards d'euros d'économies brutes cumulées tout en ayant procédé à la modernisation de l'entreprise.

### **Les investissements**

En 2013, nous avons maintenu un niveau d'investissement élevé. La croissance se révèle particulièrement sensible dans la fibre et la 4G, où nous avons doublé nos investissements par rapport à 2012. Nous voulons très clairement maintenir notre avance en matière de qualité et de couverture de réseau et continuer à faire la différence par rapport à nos concurrents.

Dans le même temps, nous avons achevé un cycle d'investissement dans d'autres domaines, l'informatique en France et en Pologne, ou le renouvellement du réseau d'accès mobile en Espagne, en Belgique ou en Slovaquie.

### **Le résultat net**

Les principales variations entre l'EBITDA et le résultat net résultent en premier lieu du niveau des dotations aux amortissements, qui a baissé, en lien avec la fin de l'amortissement de notre base client en Espagne liée à l'acquisition d'Amena en 2006. Les pertes de valeur des écarts d'acquisition et d'immobilisation sur nos actifs étrangers ont été divisées par trois par rapport à l'année précédente, pour s'établir à 636 millions d'euros. Elles concernent principalement la Belgique, la République démocratique du Congo et le Maroc, et reflètent des situations difficiles des marchés dans ces différents pays alors que d'une façon générale, le coût du capital a légèrement baissé dans les pays dans lesquels nous opérons.

Notre résultat financier s'améliore de 220 millions d'euros, après déduction de la plus-value réalisée en 2012 sur la réévaluation de la valeur de notre engagement d'achat des participations minoritaires dans Mobinil en Egypte. Cette amélioration résulte essentiellement de la réduction du coût de notre dette. Enfin, le montant des impôts a malheureusement augmenté de 174 millions d'euros en 2013. In fine, le résultat net de l'ensemble consolidé a plus que doublé par rapport à l'année dernière pour s'établir en 2013 à 1,9 milliard d'euros pour la part du Groupe.

### **Le tableau de flux de trésorerie**

Sur les principales variations du tableau de financement, il convient de retenir, outre la baisse du cash-flow opérationnel de près d'un milliard d'euros résultant de la pression sur l'EBITDA que j'évoquais tout à l'heure :

- une baisse des dépenses de spectre qui, après un pic en 2012, se sont élevées à 450 millions d'euros en 2013 à la suite des enchères sur la 4G en Roumanie et en Belgique. Ce niveau plus raisonnable devrait le rester pour les deux ou trois années à venir, sauf surprise ou changement de politique des régulateurs ou des gouvernements ;



- des charges financières nettes stables, après neutralisation de l'impact du dividende reçu de notre filiale au Royaume-Uni, la coentreprise EE ; cette baisse de nos charges financières résulte de notre gestion prudente de la dette et de notre forte position de trésorerie, placée sans risque, mais en conséquence faiblement rémunérée ;
- des impôts décaissés quasiment multipliés par trois, avec la hausse des impôts courants, mais aussi le paiement de 2,1 milliards d'euros à l'Etat français suite au litige fiscal que j'évoquais.

Quelques mots d'explication sur cette opération relative à l'exercice 2005. Nous avons fait appel de cette décision, largement décrite dans notre rapport annuel, car nous estimons disposer d'arguments juridiques solides notamment au regard de la jurisprudence du Conseil d'Etat. Toutefois, l'appel n'étant pas suspensif des paiements, nous avons procédé au décaissement de la somme demandée et des intérêts de retard, pour un montant de 2,1 milliards d'euros fin juillet 2013. En dehors de cet événement exceptionnel, le montant des impôts décaissés est stable en 2013, à hauteur de 1,1 milliard d'euros ;

- notre besoin en fonds de roulement a légèrement augmenté en 2013, avec le développement des ventes de terminaux avec paiement étalé en Espagne. Avec le changement de business model évoqué par Stéphane Richard, nous vendons désormais le terminal séparément avec un paiement étalé, ce qui suppose d'en supporter dans notre bilan le financement.
- les opérations de cession et d'acquisition effectuées en 2013 se sont équilibrées. Le solde net des opérations engagées en 2013 s'élèvera à environ un milliard d'euros de produits encaissés en 2014, la principale opération résidant dans la cession d'Orange en République dominicaine finalisée à la fin du premier trimestre de l'année 2014.

En synthèse, nous avons maintenu la dette nette du Groupe stable en 2013 en valeur absolue, malgré le décaissement de plus de 2 milliards d'euros lié au litige fiscal.

## **La dette**

La structure de notre bilan et le profil de dette du Groupe sont restés solides, et nous conservons une notation de crédit parmi les meilleures de notre secteur, malgré les changements de perspective intervenus en début d'année de la part des agences de notation.

Nous affichons un profil de remboursement lissé, aucune année à venir ne présentant des échéances supérieures à 3 milliards d'euros. Notre position de liquidité est maintenue par prudence à un niveau élevé de 12,3 milliards d'euros à fin 2013 et notre dette présente une maturité moyenne de près de 9 ans à fin 2013, ce qui rend la comparaison à nos pairs très favorable.

Enfin, nous avons saisi les meilleures opportunités pour optimiser le coût de notre dette et sa maturité. Entre 2012 et 2013, le coût moyen de notre dette obligataire est passé de 5,25 % à 4,83 %. En début d'année 2014, nous avons effectué deux émissions obligataires avec succès, l'émission d'une obligation hybride d'un montant de 2,8 milliards d'euros, comptabilisée en capitaux propres dans nos comptes en application des normes IFRS et l'émission d'une obligation de 1,6 milliard de dollars américains.

## **Premier trimestre 2014**

Avant de commenter rapidement les chiffres du premier trimestre 2014, je tiens à vous rappeler que nous accélérons cette année l'adaptation du Groupe pour faire face à un environnement économique toujours difficile.

En France, nous poursuivons le déploiement des réseaux fixes et mobiles de dernière génération afin de préserver notre leadership. En Pologne, notre dynamique commerciale continue de s'améliorer grâce au déploiement de nos offres de convergence. En Espagne, nous mettons tout en œuvre pour confirmer notre succès, alors que le marché évolue très rapidement vers des offres avec paiement étalé du terminal. Dans le reste de l'Europe, notre priorité consiste à accélérer l'évolution de notre modèle vers plus de convergence et plus de mutualisation entre les pays. Dans la zone Afrique et Moyen-Orient, notre base de clients mobiles reste en forte croissance. Dans le secteur Entreprise, enfin, nous

accélérons le développement des services IT, en particulier dans le Cloud, pour compenser l'érosion des activités voix et data traditionnelles. Nous avons également renforcé nos investissements dans le domaine de la sécurité.

Partout, nous sommes concentrés sur les efforts d'adaptation du Groupe et de réduction de sa base de coûts.

### **Principaux indicateurs financiers au 31 mars 2014**

Les chiffres publiés à l'occasion de notre premier trimestre reflètent cet objectif majeur pour votre Groupe. La marge d'EBITDA se révèle stable, à hauteur de 30,8 % du chiffre d'affaires au premier trimestre, en ligne avec notre ambition annuelle. 70 % de la perte de chiffre d'affaires est compensée par des économies de coûts, à comparer à près de 50 % en 2013.

Nous avons atteint cet objectif de stabilisation de notre marge d'EBITDA grâce à deux éléments :

- une moindre baisse de notre chiffre d'affaires ce trimestre, de l'ordre de 3,8 %, à comparer à une baisse de 5,1 % au quatrième trimestre 2013, ceci grâce à un impact plus faible des mesures réglementaires, mais aussi grâce à des résultats en amélioration dans la plupart de nos pays ;
- la poursuite des réductions de coûts, et en particulier des coûts indirects. Nous avons réduit nos coûts indirects de 114 millions d'euros ce trimestre, 22 millions d'euros étant liés à la cession de notre participation dans Arkadin, une petite société qui développe des solutions de vidéoconférence. Nous confirmons donc notre ambition de baisse de 250 millions d'euros de coûts indirects pour l'année 2014.

Par ailleurs, le montant de nos investissements continue d'augmenter, puisqu'il progresse de 0,6 point de chiffre d'affaires par rapport au premier trimestre 2013.

### **Solides performances commerciales**

Au premier trimestre de l'année 2014, la base de clients du Groupe a augmenté de 3,2 millions d'euros de clients, soit une hausse de plus de 4 %.

Sur le très haut débit fixe, Orange Espagne a consolidé sa position comme premier challenger du marché espagnol avec 84 000 acquisitions. En France, nous avons enregistré 47 000 acquisitions sur la fibre au cours du trimestre. Il s'agit d'un record depuis le démarrage de cette activité.

Sur le mobile, nous avons renforcé nos positions sur la 4G. En France, notre couverture est passée de 50 % à fin 2013 à 58 % à la fin du premier trimestre 2014, et nous disposerons de la meilleure couverture 4G d'ici la fin de l'année, alors que les décisions réglementaires nous avaient placés en dernière position en attribuant à un autre que nous la possibilité de déployer la 4G sur un réseau existant. En Espagne, nous avons dépassé le million de clients 4G. En Pologne et en Roumanie, nous avons lancé la 4G avec des couvertures de 29 % et 45 % de la population. Au Royaume-Uni, nous sommes leaders du marché avec EE qui possède une couverture de 72 % de la population et une base client qui s'élève à près de 3 millions de clients.

### **Une diminution des charges de personnel**

D'aucuns pensent que la France est un pays où il s'avère difficile de réduire les coûts. Contrairement à nos concurrents, nous ne sommes pas confrontés à un problème d'adaptation forcée des effectifs en France, notre pyramide des âges conduisant à un niveau important de départs à la retraite, environ 30 000 d'ici 2020, soit près d'un tiers de nos salariés.

Cette attrition naturelle, qui nous dispense de mesures contraignantes, constitue une opportunité, mais aussi un vrai enjeu opérationnel de modernisation et de simplification d'entreprise, en respectant la charge de travail de nos salariés et en améliorant la satisfaction de nos clients. Grâce aux départs naturels et à la mise en place de deux plans successifs de temps partiel sénior, accompagnés d'une politique modérée d'embauche pour préserver nos compétences, nous bénéficions de leviers importants pour réduire notre base de coûts indirects.

Après une diminution de 107 millions d'euros en 2013, la baisse de nos charges de personnel s'accélère au premier trimestre 2014 avec une diminution de 76 millions d'euros et un recul de 4 % des effectifs par rapport à l'année dernière.

## **Perspectives 2014**

En 2014, nous poursuivons nos efforts sur notre base de coûts. Nous estimons que l'impact de la réglementation sur le chiffre d'affaires du Groupe devrait être divisé par deux par rapport à 2013. Il n'en restera pas moins que notre chiffre d'affaires restera sous pression et que nous devons donc poursuivre nos réductions de coûts.

Nos coûts directs continueront à baisser, notamment à travers l'impact des offres dites « SIM only », c'est-à-dire sans subvention du terminal et grâce à l'accélération de la digitalisation de la relation client.

La poursuite de nos efforts devrait aussi se traduire par plus de 250 millions d'euros d'économies de coûts indirects en 2014.

### **Objectifs 2014**

2014 ne constituera pas une année facile pour notre industrie et particulièrement sur le marché français tant que la guerre des prix y fera rage et que la consolidation n'y aura pas mis fin. Nous devons donc accélérer l'adaptation de l'Entreprise qui a déjà produit des effets significatifs en 2013. C'est ce que traduit notre objectif d'EBITDA avec une fourchette de 12 à 12,5 milliards d'euros. En bas de fourchette, nous stabiliserions en taux notre EBITDA. En haut de fourchette, nous le stabiliserions en valeur absolue. Enfin, nous avons pour objectif de nous rapprocher d'un ratio de dette nette sur EBITDA de deux fois en 2014 et de rester autour de deux fois à moyen terme.

C'est dans ce cadre que nous avons aussi décidé d'adapter notre politique de rémunération des actionnaires avec un dividende par action, si vous l'approuvez aujourd'hui, de 80 centimes d'euro au titre de l'exercice 2013. Le solde de 50 centimes sera versé le 5 juin prochain, et comme l'année dernière, l'Entreprise prendra à sa charge la taxe additionnelle de 3 % sur les dividendes. Le Conseil d'administration a également considéré que l'Entreprise sera en mesure de fixer au titre de l'année 2014 un dividende par action de 60 centimes d'euro. Un acompte de 20 centimes d'euro vous sera versé en décembre.

Par ailleurs, nous continuerons à adopter une politique de fusion-acquisition sélective, avec pour ligne directrice l'intérêt de nos actionnaires, de nos clients et de nos salariés. Nous avons signé voilà dix jours un accord avec Africell Holding portant sur la cession de notre participation majoritaire dans Orange Ouganda. En nous désengageant de ce marché difficile, où nous ne sommes pas parvenus à atteindre le Top 3, nous concentrons nos efforts sur le développement d'autres pays de la zone.

### **Une politique de distribution soutenable et attractive**

Certes, la rémunération des actionnaires est en baisse. Nous en sommes conscients. Cette décision s'avérait cependant nécessaire pour préserver les équilibres financiers de votre Groupe et sa capacité à investir et à se désendetter. Avec les bouleversements du marché français et dans l'environnement économique dégradé d'aujourd'hui, nous avons voulu définir un niveau qui, tout en assurant un rendement attractif pour nos actionnaires, reste adapté à la capacité de génération de trésorerie, au développement et aux marges de manœuvre de l'Entreprise.

## **Au plus proche des clients**

### **Delphine ERNOTTE-CUNCI**

#### **Directrice générale adjointe, Directrice Exécutive Orange France**

Comme vous pouvez le constater chaque jour, la concurrence reste très vive sur nos marchés. Sur le mobile comme sur le fixe, notre Entreprise doit faire face à deux importants enjeux, les prix et les réseaux. Le marché se trouve sous pression, les revenus baissent alors que dans le même temps les investissements se révèlent très importants. Dans le même temps aussi, la demande de nos clients, les usages progressent et avec eux la demande pour le très haut débit, la 4G et la fibre, comme en témoigne le développement du divertissement ou de la télévision haute définition. Notre marché se transforme et la distinction entre les offres à bas prix et les offres complètes du haut de marché s'accroît.

Dans ce contexte, trois facteurs s'avèrent essentiels pour que votre Entreprise se différencie de ses concurrents et imprime sa marque : la performance des réseaux, la richesse des offres et des contenus que nous proposons à nos clients et la qualité de la relation client.

La qualité des résultats financiers et commerciaux d'Orange en 2013 démontre notre capacité à résister, mais aussi à fidéliser et reconquérir des clients. Nous y parvenons grâce à une stratégie et une adaptation de notre Entreprise au quotidien. Cette adaptation passe aussi par une volonté affirmée de réduction des coûts. En 2013, 800 millions d'euros d'économies ont été réalisés en France, soit 86 % des efforts du Groupe. Pour autant, cette contribution significative, qui perdure et perdurera, ne s'effectue pas au détriment de notre ambition de faire progresser l'expérience client.

#### **La performance des réseaux**

Notre premier enjeu réside dans des réseaux de qualité, capables de transporter un trafic qui ne cesse d'augmenter. Sur ce point, l'année 2013 s'est sans conteste révélée l'année du très haut débit, avec le décollage de la fibre et le lancement de la 4G. Ces réseaux performants s'avèrent nécessaires pour offrir des débits satisfaisants. Sur nos réseaux mobiles, le débit crête – qui correspond au moment où tout le monde communique en même temps – croît de 60 % d'une année sur l'autre.

Sur la fibre, nous sommes désormais présents dans plus de 400 villes en France. Orange peut se targuer de déployer deux tiers de la fibre en France sur un tiers de la population. Nous avons pour ambition commerciale de doubler notre parc de clients et d'atteindre en 2015 un million de clients sur la fibre. Dans ce domaine, nous travaillons l'expérience client et nous avons considérablement réduit les délais d'installation de la fibre pour passer de quinze à quatre jours.

En 2012, nous avons lancé une expérimentation à Palaiseau. Nous avons passé une ville entière de l'ADSL à la fibre et nous avons pu observer la réaction des clients. Or notre constat confirme l'intérêt de la fibre puisque l'usage de la vidéo à la demande a été multiplié par trois, l'usage de la télévision de rattrapage ou « Catch-up TV » a été multiplié par sept et l'usage de bouquets payants de télévision a été multiplié par deux.

Quant à la 4G, nous étions l'an dernier très anxieux de voir Orange, réseau mobile numéro un, devancé par Bouygues, qui avait obtenu l'autorisation de la déployer sur ses fréquences 1 800Mhz, ce qui rendait son déploiement plus facile que celui de ses concurrents. Grâce à une mobilisation sans faille, 58 % de la population est désormais couverte. J'espère que nous dépasserons Bouygues d'ici la fin du semestre. La 4G ouvre des services enrichis, des jeux, la vidéo haute définition, le Cloud, c'est-à-dire la capacité à sauvegarder ses contacts, ses photos et toutes ses données intimes et personnelles. Nous constatons qu'en moyenne, un client 4G consomme 50 % de données de plus qu'un client 3G. A ce jour, Orange compte 1,4 million de clients 4G.

## **La richesse des offres et des contenus**

Le deuxième enjeu qui se présente à nous, outre ces accès à très haut débit, consiste à fournir des services et des contenus de plus en plus riches. A cette fin, nous avons notamment noué des partenariats avec de grands acteurs du secteur comme Deezer sur la musique, Dailymotion sur la vidéo ou G-Cluster dans le domaine du jeu.

La télévision d'Orange compte désormais 5,7 millions d'abonnés à fin mars grâce à la chaîne OCS, au sport et à la VOD. OCS recense 2 millions de clients, des titres en catalogue qui font l'actualité comme Game of Thrones. OCS offre également la possibilité de regarder tous les contenus, non seulement sur sa télévision, mais aussi sur sa tablette ou son smartphone grâce à des applications dédiées.

La vidéo à la demande d'Orange constitue la première plate-forme de France avec plus de 7 000 références disponibles en catalogue. C'est grâce à elle que certains de nos clients ont pu visionner par exemple « La reine des neiges », de Disney, qui est le plus grand succès de l'histoire du dessin animé ou encore le deuxième volet de la trilogie du « Hobbit », seulement quatre mois après leur sortie dans les salles. La Livebox Play, le décodeur dernière génération, proposent des services encore enrichis, notamment des jeux avec un catalogue de plus de 150 titres. Vous pouvez jouer sans téléchargement ni console, avec une manette fournie par Orange.

L'offre de musique poursuit aussi son ascension. Parmi les plus actifs de nos 4 millions de clients, nous pouvons noter que 90 % de ces clients l'utilisent tous les mois et certains y consacrent en moyenne deux heures par jour. Enfin, pour les amateurs de football, nous proposons une application mobile « Ligue 1 », qui constitue le seul moyen simple de regarder 100 % des matchs de la Ligue 1 en direct. Nous recensons 2 millions de clients sur cette application. Enfin, pour engager une diversification importante pour nous, nous avons lancé en février de cette année, à Caen et Strasbourg, le service « Orange Cash », un compte prépayé qui permet d'un simple geste, avec son mobile, de payer ses achats dans les commerces. 30 % des commerces de ces deux villes seront équipés de ce système d'ici la fin de l'année.

## **Une relation client de qualité**

Notre troisième priorité consiste à être la référence de la relation client sur nos marchés. Pour mieux servir nos clients, nous nous sommes assez profondément réorganisés depuis 2011. Nous avons recréé des directions sur les territoires pleinement responsables de la qualité de la relation client. Nous avons également réparti de manière géographique les appels, de sorte qu'un client de Marseille tombe sur un conseiller du Sud-Est et non sur un conseiller parisien ou étranger.

Plusieurs chantiers de simplification ont été lancés en 2013. Nous avons, de manière proactive et tout à fait délibérée, proposé à nos clients de se repositionner sur nos nouvelles offres. Les prix avaient baissé. Deux choix leur étaient offerts, soit une offre moins chère, soit une offre plus riche pour le même prix. Ainsi, aujourd'hui, 90 % de nos clients sont couverts par une offre de moins de deux ans. Grâce à de telles mesures, la satisfaction client a progressé de six points en 2013. Enfin, comme l'AFUT (Association française des utilisateurs de télécommunications) vient de le publier, Orange reste de loin l'opérateur le moins conflictuel du marché. Le nombre de réclamations baisse continuellement tous les ans.

Nous avons développé une écoute plus intense de nos clients pour essayer d'anticiper leurs besoins. Sur le terrain, 6 000 personnes dans plus de 1 000 points de vente se placent chaque jour au service de nos clients pour les conseiller, aider la prise en main. Dans une partie de nos points de vente sont également présents des conseillers techniques auxquels nos clients peuvent s'adresser pour réparer leur installation.

Dans ce même esprit, parce qu'il devient de plus en plus insupportable pour un client de voir son mobile cassé ou sa Livebox dysfonctionner, nous avons lancé le service 24 heures pour les particuliers et 8 heures pour les professionnels. Orange s'engage à trouver une solution (mobile de remplacement, domino pour suppléer la Livebox) en 24 ou 8 heures.

Pour renforcer la qualité de la relation client, nous avons également accéléré la digitalisation. 90 % de nos clients attendent plus d'autonomie dans la gestion de leur relation avec leur opérateur. Cette digitalisation passe notamment par des applications qui permettent aux clients de régler eux-mêmes leur connexion ou de se dépanner, sans être contraint d'appeler une hotline. L'année 2013 a été marquée par une véritable accélération de la digitalisation. En 2012, 15 % du total des actes était effectué par ce biais, soit sur l'ordinateur, soit de plus en plus sur le smartphone. En 2013, 20 % des actes de relation client sont réalisés via le digital.

Nous sommes absolument convaincus que digitalisation ne signifie pas déshumanisation. Derrière le web, des conseillers échantent avec les clients. Les boutiques demeurent aussi et fonctionnent de pair. Nous constatons d'ailleurs que plus de 50 % de ceux qui entrent dans notre boutique se sont déjà renseignés sur un outil online. De plus en plus, les clients se renseignent en temps réel depuis leur smartphone alors qu'ils se trouvent en boutique. Notre offre Sosh nous permet une bonne appréciation de cette situation. Cette offre, 100 % digitale, permet à nos clients Sosh de régler tous leurs sujets avec leur opérateur depuis le web ou depuis leur smartphone.

Bien sûr, nous luttons tous les jours pour nos résultats commerciaux et notre chiffre d'affaires, nous transformons notre modèle économique en réduisant nos coûts, mais nous avons conscience qu'il nous reste du chemin à parcourir pour devenir le leader de l'expérience client. Orange est en marche. Sachez que toutes nos énergies sont tournées vers cet objectif.

## **Stratégie du Groupe**

**Stéphane RICHARD**

### **Le plan Conquêtes 2015 : point d'étape**

Voilà quatre ans, le 1er juillet 2012, nous lançons notre plan Conquêtes 2015. Celui-ci clarifiait nos objectifs stratégiques et fixait notre feuille de route, autour de quatre grands axes : les femmes et les hommes de l'Entreprise, nos réseaux, nos clients et notre développement international.

A quelques mois de l'échéance, où en sommes-nous ?

#### **Les femmes et les hommes de l'Entreprise**

En 2009, à mon arrivée dans le Groupe, l'Entreprise était en proie à un profond malaise, qui dépassait largement la question dramatique des suicides. Un travail en profondeur a été réalisé avec les salariés et les organisations syndicales. Nous avons bâti notre nouveau contrat social, introduit un critère de performance sociale dans l'évaluation des cadres dirigeants, mis en place un baromètre, reconstruit un outil interne de formation et de diffusion de la culture managériale, parmi beaucoup d'autres initiatives.

Nous avons également pris une série de mesures pour prévenir les situations à risques. Je pense que ces dispositifs n'ont pas d'équivalent dans d'autres entreprises de notre taille.

Je crois pouvoir dire qu'aujourd'hui le climat social au sein du Groupe est apaisé. En 2010, le premier baromètre montrait que seulement 39 % des salariés étaient fiers de travailler dans l'Entreprise. Ils sont aujourd'hui plus de 80 %. Bien sûr, tout n'est pas parfait pour autant. Avec les départs massifs à la retraite, des tensions réapparaissent. Il faut les entendre et y répondre. Cela reste une priorité pour mon équipe et moi-même.

#### **Nos réseaux**

Les réseaux constituent la colonne vertébrale de notre activité. Pour faire face à l'explosion des usages, nous avons investi massivement depuis quatre ans dans le très haut débit fixe et mobile, avec la 4G et la Fibre. Dans une période où nos revenus ont été continuellement placés sous pression, les investissements n'ont jamais représenté pour une variable d'ajustement.

En France, après un lancement de la 4G début 2013, 50 % de la population était couverte en à peine un an. Le déploiement de notre réseau 4G continue en 2014, avec 70 % de couverture de la population prévue à la fin de l'année. Nous comptons déjà plus de 1,4 million de clients 4G et nous avons l'ambition d'en compter plus de 2,5 millions fin 2014. Ces efforts sont d'ailleurs reconnus par le régulateur, l'Arcep, qui, en 2013, a désigné Orange comme détenant le meilleur réseau mobile pour la troisième année consécutive. En Europe, nous déployons aussi la 4G dans la plupart des pays où nous sommes présents. En Afrique et au Moyen-Orient, la 4G a été lancée dans 2 pays et la 3G a été déployée dans 16 de nos pays.

Sur le très haut débit fixe, nous avons fait le pari de la fibre et aujourd'hui plus des deux tiers des nouveaux clients fibre en France font le choix de rejoindre Orange. 2,6 millions de foyers sont d'ores et déjà raccordables à la fibre et nous avons un objectif d'un million de clients en 2015. Avec nos navires câblés enfin, nous avons ouvert la voie du numérique en Afrique en déployant le réseau ACE (Africa Coast to Europe) comptant 12 000 kilomètres de fibre et connectant 13 pays.

## **Nos clients**

En 2010, Orange comptait 210 millions de clients, dont 61 millions dans la zone AMEA. A fin mars, en comptant les entités non consolidées, nous recensons 254 millions de clients, dont plus de 100 millions dans la zone Afrique et Moyen-Orient, soit 21 % de clients supplémentaires en quatre ans. Cette croissance a été permise par la qualité de nos offres, la vivacité de notre innovation et la mobilisation de nos équipes partout dans le monde.

Soucieux de servir au mieux nos clients, nous avons lancé des offres segmentées au plus près de leurs besoins. Je souhaiterais ainsi citer quelques offres « millionnaires », preuve de nos succès commerciaux. Tel est le cas de notre offre convergente Open en France, qui a séduit 5,2 millions de clients, de notre offre « SIM Only » Sosh qui compte 2,1 millions, mais aussi de nos offres de contenus comme la chaîne payante OCS, qui a plus que triplé le nombre de ses abonnés, à hauteur de 2 millions aujourd'hui, Deezer qui en compte 4,1 millions ou encore l'offre Orange Money, lancée en Afrique et qui a dépassé les 10 millions de clients. Sur un continent où moins de 10 % des habitants possèdent des comptes bancaires, Orange Money, qui permet de réaliser des transactions, de recevoir son salaire ou de payer ses fournisseurs, est devenu un service indispensable dans la vie quotidienne de nos clients en Afrique.

Notre marque Orange a été récemment classée parmi les marques les plus puissantes, non seulement en France, mais aussi dans le monde. Elle fête cette année ses vingt ans et si elle est née hors de France, quelques années avant de devenir notre drapeau, elle constitue aujourd'hui un magnifique actif et est devenue, depuis la décision prise ici même l'année dernière, notre identité commune. Aujourd'hui, la marque Orange est présente dans 30 pays auprès des clients grand public et dans 220 pays pour nos clients entreprises. Depuis 2010, la marque s'est implantée en Tunisie, en Pologne, en République démocratique du Congo et notre action porte le nom d'Orange depuis l'été dernier. Certaines filiales comme en Suisse ou en République dominicaine ont souhaité conserver la marque Orange après leur cession, preuve de la puissance de notre marque.

Enfin, Orange représente un opérateur responsable et engagé, qui place le numérique au service du développement économique et social, pour que cette révolution numérique profite réellement à tous. Nous agissons pour cela sur trois fronts, celui de l'accès aux outils numériques, celui du déploiement de services numériques innovants et celui du soutien aux talents numériques et à leurs projets.

## **Le développement international**

Orange est aujourd'hui numéro un ou numéro deux dans 3 pays sur 4 en Europe et 4 pays sur 5 en Afrique et au Moyen-Orient. Nous avons rationalisé notre portefeuille en nous retirant de certains pays lorsque les conditions réglementaires ne nous permettaient pas d'atteindre la taille critique comme en Suisse et en Autriche. Nous nous sommes également séparés de notre filiale en République dominicaine pour nous recentrer sur nos zones de développement naturel, l'Europe, l'Afrique et le Moyen-Orient, en réalisant au passage une très belle opération financière. Nous venons enfin de céder nos parts dans l'opérateur Orange Ouganda à Africell Holding.

Dans le même temps, nous avons pris position dans quatre nouveaux pays : la Tunisie, le Maroc, l'Irak et la République démocratique du Congo, le plus grand pays francophone au monde, et avons pris le contrôle à 95 % de notre filiale Mobinil en Egypte, qui compte aujourd'hui plus de 36 millions de clients, affirmant ainsi la priorité que nous voulons donner à notre développement en Afrique et au Moyen-Orient.

## **Le futur d'Orange**

Nous travaillons d'ores et déjà, avec l'équipe de direction et les principaux cadres dirigeants du Groupe, à notre feuille de route des prochaines années. Nous ne sommes pas au bout de ces réflexions, qui déboucheront dans six mois sur un nouveau plan stratégique, mais je souhaiterais aujourd'hui partager avec vous les tendances qui se dégagent de ces travaux.

En 2020, le numérique sera plus encore qu'aujourd'hui placé au cœur de la vie de tous. Le très haut débit sera démocratisé dans tous nos marchés, Europe comme Afrique. Les usages auront explosé. Nous serons entourés d'objets connectés à la maison, dans les moyens de transport, sur nos vêtements, qui produiront des montagnes de données dans le réseau. Le mobile constituera plus encore qu'aujourd'hui la télécommande de notre vie.

En 2020, la connectivité restera le cœur de notre métier et l'essentiel de notre chiffre d'affaires. Le métier de l'accès aura toutefois été bouleversé par une rupture technologique majeure, comparable à celle apparue avec les systèmes d'exploitation mobiles à la fin des années 2000. L'informatique dans les réseaux constitue déjà une réalité. Avec un langage unique que l'on appelle l'IP, pour Internet Protocol, nous disposons de réseaux capables de transporter indifféremment tous les types de données et de services voix, SMS, internet et image. Les réseaux bientôt virtualisés se révéleront moins chers et surtout programmables de bout en bout. Cette révolution technologique modifiera profondément le métier d'opérateur, ouvrant un nouvel espace de différenciation et de personnalisation. Orange entend être pionnier de cette révolution, celle des réseaux virtuels et de la migration vers le « tout IP ». Pour y parvenir, il faudra maintenir un niveau d'investissement élevé tout au long des prochaines années.

En 2020, nos clients attendront de nous une expérience de qualité. Pour être l'opérateur choisi, l'opérateur de confiance de nos clients, nous aurons mis en place un canal d'interaction numérique extrêmement performant. Notre distribution physique, qui restera essentielle, se sera adaptée aux nouveaux modes de consommation. Grâce à une meilleure utilisation des données dont nous disposons sur nos clients, nous leur apporterons un service personnalisé en temps réel, mais nous leur permettrons aussi de rester maîtres de leurs données personnelles, que nous nous engagerons à protéger. Les récentes attaques dont nous avons été victimes ont montré combien la cyber sécurité devenait un enjeu absolument essentiel pour Orange, un véritable défi, qu'il nous faudra impérativement relever.

En 2020, Orange aura capitalisé sur le succès d'Orange Money en Afrique et mis sa capacité de distribution, sa maîtrise de l'identité et de l'authentification, son innovation, pour aller beaucoup plus loin et devenir un acteur incontournable de la distribution de services financiers et de paiement mobile en Europe et en Afrique.

En 2020, nous devons avoir tiré parti de l'explosion des objets connectés pour apporter des services à valeur ajoutée à nos clients, qu'il s'agisse de domotique, de la sécurité à la maison ou encore dans le domaine du bien-être, de la santé ou de l'aide au maintien à domicile des personnes âgées.

En 2020, nous aurons consolidé et développé notre présence en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient, pour devenir un véritable opérateur paneuropéen et panafricain. Pour cela, nous devons défendre nos positions de numéro un ou deux sur nos territoires et réussir le virage de la convergence en Europe.

Pour atteindre ces objectifs, Orange devra se transformer pour devenir une véritable entreprise numérique. Cela signifie qu'il faudra développer chez l'ensemble de nos collaborateurs la culture du numérique et l'utilisation, dans leur vie quotidienne au travail, des meilleurs outils que nous offre le monde numérique et que nous proposons à nos clients. Nous devons être à l'avant-garde de « l'open innovation », avec la multiplication des incubateurs et des accélérateurs de start-up faisant de nous un



véritable méridien de ce nouvel écosystème digital, être aussi plus agiles et plus audacieux, développer la culture de l'autonomie, de la prise de risque et de la responsabilité.

Telle est notre feuille de route pour faire d'Orange en 2020 le premier opérateur de l'ère internet. Si vous pensez que cette stratégie s'avère pertinente, si vous souhaitez que cette ambition se réalise et que nous retrouvions ensemble le chemin d'une croissance créatrice de valeur, j'ai l'honneur de solliciter à nouveau votre confiance pour conduire notre Groupe. Vous aurez à vous prononcer dans quelques instants sur le renouvellement de mon mandat d'administrateur, condition nécessaire pour que le Conseil d'administration me désigne à nouveau comme Président-Directeur général, si cela est sa volonté. Ma motivation pour cette tâche difficile se révèle plus forte que jamais et j'aurai à cœur de donner le meilleur de moi-même, fort de l'expérience que j'ai acquise tout au long des quatre dernières années.

Pour cette nouvelle étape, c'est une équipe solide, formée de professionnels reconnus qui ont tous fait leurs preuves, qui m'entourera. Elle sera renforcée par l'arrivée de deux personnalités de grande valeur qui apporteront leur compétence, leur expérience et leur réseau personnel à notre collectif.

Ramon Fernandez, actuellement directeur général du Trésor au ministère des Finances, occupera dans quelques semaines les fonctions de directeur financier du Groupe. Ramon est unanimement respecté dans la communauté financière pour son éthique et sa compétence. Il est aussi un grand connaisseur de l'Europe et de l'Afrique, les deux zones où Orange concentre ses activités. Sa nomination deviendra effective après l'avis de la commission de déontologie qui devra se prononcer comme la loi le prévoit. Ramon succédera à Gervais Pellissier, notre directeur général délégué, qui pilotera désormais nos opérations en Europe et au Royaume-Uni. Gervais a été l'un des principaux artisans du redressement financier du Groupe et nous pouvons tous lui en être reconnaissants. Il mettra sa grande expérience au service de ses nouvelles fonctions et nous permettra ainsi de relever les multiples défis stratégiques et opérationnels de nos activités européennes.

Benoît Scheen, que je salue pour son travail remarquable sur la zone Europe, sera appelé à d'autres fonctions.

Par ailleurs, Laurent Paillassot, qui est actuellement directeur général délégué de LCL, une des grandes banques de notre pays, va rejoindre le comité exécutif d'Orange, en charge de l'expérience client, l'une des principales ambitions de notre futur plan stratégique, ainsi que du développement des services de paiement et des services financiers sur mobile, l'un de nos principaux relais de croissance pour le futur.

Nous comptons enfin sur le soutien de nos actionnaires et particulièrement de nos 800 000 actionnaires individuels qui représentent au total, avec les salariés du Groupe, près de 11 % du capital d'Orange.

Soucieux d'associer toujours plus les salariés à la stratégie de l'Entreprise, nous venons de lancer une opération d'actionnariat salarié nommée Cap'Orange, pour les salariés des entités françaises du Groupe, qui vise à faire progresser la part du capital d'Orange détenue par les salariés et portera sur un nombre maximum de 16 millions d'actions. Il est essentiel pour un groupe tel qu'Orange de disposer d'un actionnariat individuel fidèle.

Soucieux de vous informer toujours mieux et toujours plus rapidement, nous mettons à votre disposition un dispositif d'information de plus en plus digital, mais nous tenons aussi à rester au plus proche de vous avec, outre notre comité d'actionnaires, une dizaine de réunions d'actionnaires organisées dans toute la France et de nombreuses visites de sites et d'événements proposés par le Club.

## Gouvernance

**Pierre LOUETTE**

**Directeur général adjoint, Secrétaire général**

La direction de votre Entreprise souhaite vous rendre compte de la manière dont les décisions importantes y sont prises. Il revient en particulier au Président de veiller au respect des meilleures règles de gouvernance applicables à une entreprise de la taille d'Orange, cotée à Paris et à New York, employant 165 000 personnes à travers le monde. Il y veille quotidiennement.

### **Travaux du Conseil d'administration**

Le Conseil d'administration a pour sa part la mission de contrôler la gestion de l'Entreprise, d'analyser sa performance financière, sociale et sociétale et de s'assurer que les informations qui vous sont communiquées reflètent fidèlement sa situation financière. Il doit également approuver un certain nombre de décisions, par exemple les opérations de fusions et acquisitions dont le montant est supérieur à 200 millions d'euros.

Au cours de l'exercice 2013, votre Conseil d'administration a engagé une réflexion d'ensemble pour continuer à améliorer la qualité de sa gouvernance. Ces travaux se sont traduits, au premier trimestre 2014, par la modification de son Règlement intérieur notamment sur quatre points importants :

- premièrement la création d'un nouveau Comité Innovation et Technologie qui doit éclairer votre Conseil sur les thématiques d'innovation et de création de valeur, notamment les orientations des grands programmes d'investissements pluriannuels tels que la fibre ou la 4G ;
- deuxièmement le renforcement de la réflexion stratégique par la mise en place de séminaires stratégiques annuels ;
- troisièmement l'évolution des missions et de la dénomination du « CGRSE », devenu Comité de gouvernance et de responsabilité sociale *et environnementale*, pour mieux prendre en compte les conséquences environnementales des activités du Groupe et les relations avec ses parties prenantes ;
- et enfin la faculté de désigner, parmi les administrateurs indépendants, un administrateur référent ayant pour mission principale de s'assurer, en toute circonstance, du bon fonctionnement des relations entre le Conseil d'administration et la direction générale de la Société, cette faculté devenant une obligation quand les fonctions de Président et de directeur général sont réunies, soit le mode de direction actuellement retenu par votre Conseil d'administration.

Cette faculté de désigner un administrateur référent, qui répond aux vœux d'un certain nombre d'actionnaires de votre Société, s'accompagne d'une proposition de modification des statuts – soumise à votre vote – pour permettre à cet administrateur de convoquer le Conseil d'administration en cas d'empêchement du Président et d'en assurer la présidence en son absence.

Votre Conseil a également décidé de mettre en œuvre les recommandations du code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, révisé en juin 2013 par l' Afep et le Medef. Ces recommandations visent en particulier à soumettre les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux au vote consultatif de l'Assemblée générale, ce dont vous avez sans doute entendu parler sous les termes « say on pay ».

A l'issue de ces travaux, nous sommes aujourd'hui en mesure d'affirmer que nos pratiques en matière de gouvernance se conforment entièrement aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées.

J'ajoute enfin que, périodiquement, une évaluation des travaux de votre conseil et de ses comités est effectuée. Les conclusions de cette évaluation et les mesures prises en conséquence par votre Conseil sont détaillées dans le rapport sur la gouvernance qui figure au chapitre 5 du Document de référence d'Orange.

L'activité du Conseil d'administration d'Orange est restée très soutenue en 2013. Le Conseil d'administration s'est réuni 11 fois. L'assiduité importante de ses membres s'est traduite par un taux de présence à ses réunions de 94 %, pour une durée moyenne d'une séance de Conseil de plus de trois heures.

En 2013, outre les étapes régulières de la vie de la Société – examen de la performance opérationnelle, des résultats trimestriels, des comptes semestriels et annuels, examen du budget, examen de la politique d'égalité salariale et professionnelle des femmes et des hommes du Groupe – le Conseil a notamment :

- examiné des opportunités de développement stratégique, l'ouverture du capital de Dailymotion et le projet de cession d'Orange Dominicana ;
- suivi les évolutions du marché des télécommunications, notamment en France, et ses conséquences ;
- régulièrement pris connaissance des indicateurs du baromètre social ;
- été informé du déploiement des programmes de RSE et de prévention de la corruption.

Conformément aux dispositions de son règlement intérieur, le Conseil d'administration a procédé à l'examen de l'existence et du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques financiers et non financiers, après une réunion commune du Comité d'audit et du Comité de gouvernance et de responsabilité sociale et environnementale.

### **Travaux des comités spécialisés du Conseil d'administration**

Les travaux du Conseil sont préparés en amont par les comités spécialisés que sont le Comité d'audit, le Comité de gouvernance et de responsabilité sociale et environnementale et le Comité stratégique, qui a évolué en 2014 vers des réunions de séminaires stratégiques. Le nouveau Comité Innovation et Technologie a complété ce dispositif en 2014. Par ailleurs, dans la logique du code Afep-Medef sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, un rôle important est confié aux administrateurs indépendants, même si chacun des comités bénéficie également de la présence d'au moins un administrateur représentant l'Etat et d'au moins un administrateur élu par le personnel.

#### **Le Comité d'audit**

Le Comité d'audit s'est réuni huit fois en 2013, notamment sur les projets de développement et les opérations internationales à soumettre au Conseil d'administration. Ses travaux ont principalement concerné les comptes et le budget 2013, le reporting et la communication financière et la revue des litiges et risques significatifs. Le taux de présence à ces réunions s'est élevé à 88 %.

#### **Le Comité de gouvernance et de responsabilité sociale et environnementale**

Le Comité de gouvernance et de responsabilité sociale et environnementale comprend notamment un administrateur représentant les salariés. Il s'est réuni huit fois en 2013. Le taux de présence à ces réunions s'est établi à 88 %. Le comité a tout particulièrement veillé à l'application des recommandations de l'Afep et du Medef sur la rémunération des mandataires sociaux de sociétés cotées. Le comité a notamment compétence pour proposer au Conseil d'administration la rémunération des mandataires sociaux qui, conformément au code Afep-Medef, sera soumise à votre vote aujourd'hui sous forme d'avis consultatifs.

#### **Le Comité stratégique**

Le Comité stratégique a réuni l'ensemble des membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif du Groupe à deux reprises, en juillet et en décembre 2013. Ces réunions ont permis aux membres du Conseil de se voir présenter la situation stratégique du Groupe d'un point de vue financier, commercial, social et réglementaire, ainsi que les résultats des actions entreprises tant en

France qu'à l'international. Les grandes problématiques stratégiques des différents marchés où le Groupe opère ont également été présentées et fait l'objet de débats approfondis.

Dans le cadre de la révision du règlement intérieur de votre société, et afin d'en renforcer l'efficacité et d'en enrichir les travaux, votre Conseil a décidé de transformer le Comité stratégique en séminaire stratégique regroupant l'ensemble des administrateurs et devant se réunir deux fois par an. Le renforcement de l'intensité des travaux de votre Conseil et de ses comités, assortis de réunions régulières et de séminaires stratégiques, requiert un ajustement du montant maximum des jetons de présence. Une résolution en ce sens vous sera présentée et sera soumise à votre vote.

### **Éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux**

Cette année et pour la première fois, les éléments de la rémunération du Président-Directeur général et du Directeur général délégué au titre de l'exercice clos 2013 sont soumis à l'avis des actionnaires. Il s'agit de l'application du « say on pay », introduit par le code Afep-Medef révisé.

Je vous propose de vous présenter d'ores et déjà le contenu des rémunérations de Stéphane Richard et Gervais Pellissier, tel qu'elles feront l'objet des neuvième et dixième résolutions soumises à votre vote consultatif. Le Groupe a souhaité faire preuve d'une très grande transparence sur les rémunérations des mandataires sociaux en mettant en ligne sur le site internet dédié à l'Assemblée générale tous les détails des éléments de ces rémunérations, en particulier le calcul précis des parts variables. Il importe également de préciser en introduction au « say on pay » que la structure de rémunération des deux mandataires sociaux est rigoureusement identique ; elle se compose d'une partie fixe et d'une partie variable, auxquelles s'ajoutent quelques avantages en nature.

En 2013, le CGRSE, qui a entre autres la fonction de comité des rémunérations, a souhaité faire évoluer la part variable des mandataires sociaux, pour ce qui est du rythme de versement. En effet, le versement semestriel pratiqué jusqu'en 2012 renvoyait l'image d'une direction focalisée sur le court terme, alors que son rôle est d'être fortement mobilisée sur le moyen et long terme. Cette situation devenait par ailleurs totalement atypique par rapport aux pratiques des grands groupes du CAC 40.

La proposition de rémunérer la performance des mandataires sociaux sur l'année civile et non sur le semestre a été entérinée par le Conseil d'administration du 19 février 2013. Elle a ensuite été appliquée par le Président-Directeur général dès 2013 à l'ensemble des membres du Comité exécutif du Groupe, donnant ainsi une orientation forte au sens de la part variable.

Il convient de vous préciser le mode de calcul de cette part variable. Pour les mandataires sociaux, elle se détermine en effet sur la base de quatre indicateurs liés à :

- la croissance du chiffre d'affaires, pour un poids de 20 % ;
- la rentabilité mesurée par le cash-flow opérationnel, pour un poids de 30 % ;
- la qualité de service, pour un poids de 20 % ;
- la performance sociale, pour un poids de 20 %.

### **Rémunération du Président-Directeur général**

La neuvième résolution, qui sera soumise à votre vote pour avis, porte sur la rémunération de Stéphane Richard. Celle-ci se compose d'une part fixe brute annuelle de 900 000 euros. Cette rémunération fixe est restée parfaitement stable entre 2012 et 2013. A cette rémunération fixe s'ajoute une part variable annuelle.

En 2013, le CGRSE a souhaité procéder à un ajustement sur un indicateur de la part variable du Président-Directeur général. En effet, dans un contexte de tension sur le chiffre d'affaires, le CGRSE a proposé que la valeur de l'objectif « évolution du chiffre d'affaires » soit affichée pour le Président-Directeur général « hors impact de la régulation ». Cette évolution a pour but de mieux cerner dans l'évolution du chiffre d'affaires la part due à l'évolution de la base de clients et à la pression sur les prix, l'impact de la régulation se révélant plus facilement anticipé et donc budgété.

Cette évolution entérinée par le Conseil d'administration mérite d'être soulignée, car elle démontre la préoccupation de la gouvernance de l'Entreprise de mettre en adéquation l'évolution du chiffre d'affaires du Groupe et le niveau de part variable versée au Président-Directeur général. Ainsi, le

5 mars 2014, le Conseil d'administration d'Orange SA a attribué à Stéphane Richard une part variable annuelle au titre de l'année 2013 de 284 026 euros.

Ce montant résulte d'une part du calcul tel qu'il avait été défini par le Conseil d'administration dans ses séances des 19 février et 23 avril 2013, d'autre part de la décision de Stéphane Richard de ne pas faire supporter au Groupe Orange le montant de la taxe de 75 % instaurée par la loi de finances 2014 sur les salaires supérieurs à un million d'euros attribués en 2013. Ainsi, la part variable 2013 que le Conseil d'administration a décidé de verser à Stéphane Richard représente 31,56 % de sa rémunération fixe, mais elle s'avère inférieure de 54 % à celle versée au titre de l'année 2012.

A la rémunération fixe et variable de Stéphane Richard, il convient d'ajouter les avantages en nature qui s'élèvent à 4 785 euros – montant stable par rapport à 2012. Soulignons que la rémunération totale perçue par Stéphane Richard au titre de l'année 2013 a baissé de 22 % entre 2012 et 2013. Stéphane Richard ne bénéficie d'aucun autre élément de rémunération. En effet, il ne perçoit pas de jeton de présence.

Orange n'a pas mis en place de plan d'options de souscription ou d'achat d'actions en 2013. En conséquence, au cours de l'exercice 2013, Orange SA ni aucune autre société du Groupe n'ont consenti d'option de souscription ou d'achat d'action au Président-Directeur général. Stéphane Richard ne détient par ailleurs aucune option d'achat ou de souscription d'actions. Enfin, au cours de l'exercice 2013, ni Orange SA ni aucune autre société du Groupe n'ont attribué d'action de performance au Président-Directeur général.

### **Rémunération du Directeur général délégué**

La dixième résolution, qui sera également soumise à votre vote pour avis, porte sur la rémunération de Gervais Pellissier. La rémunération du Directeur général délégué se compose d'une part fixe brute annuelle de 600 000 euros. Cette rémunération fixe est restée stable entre 2012 et 2013.

A cette rémunération fixe s'ajoute une part variable annuelle. Ainsi, le 5 mars 2014, le Conseil d'administration d'Orange SA a attribué à Gervais Pellissier une part variable annuelle au titre de l'année 2013 de 299 170 euros. Ce montant résulte du calcul tel qu'il avait été défini par le Conseil d'administration dans ses séances des 19 février et 23 avril 2013. La part variable 2013 que le Conseil d'administration a décidé de verser à Gervais Pellissier représente 49,86 % de sa rémunération fixe, mais elle a baissé de près de 32,7 % par rapport à celle versée au titre de l'année 2012.

A cette rémunération fixe et variable, il convient d'ajouter des avantages en nature de 19 835 euros perçus par Gervais Pellissier – montant en baisse par rapport à 2012. Soulignons que la rémunération globale de Gervais Pellissier a baissé de près de 14 % entre 2012 et 2013. Gervais Pellissier ne bénéficie pas d'autre élément de rémunération. Il ne perçoit pas de jeton de présence, n'étant pas administrateur.

Orange n'a pas mis en place de plan d'options de souscription ou d'achat d'actions en 2013. En conséquence, au cours de l'exercice 2013, ni Orange SA ni aucune autre société du Groupe n'ont consenti d'option de souscription ou d'achat d'action au Directeur général délégué. Par ailleurs, Gervais Pellissier n'a levé au cours de l'exercice 2013 aucune des options reçues antérieurement à son mandat. Enfin, au cours de cet exercice, ni Orange SA ni aucune autre société du Groupe n'ont attribué d'action de performance au Directeur général délégué.

C'est donc sur la base de ces éléments que nous vous proposons d'émettre un avis favorable sur les éléments de rémunération attribués à Stéphane Richard et Gervais Pellissier au titre de l'année 2013 lors du vote des résolutions 9 et 10, qui vous seront présentées tout à l'heure.

## **Rapport des commissaires aux comptes**

**Frédéric MOULIN**

**Commissaire aux comptes**

Au nom du collège des commissaires aux comptes Deloitte & associés et Ernst et Young Audit, il me revient de vous rendre compte de notre mission sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Je vous propose de faire un résumé de nos rapports au titre de l'assemblée ordinaire portant sur : les comptes, les conventions réglementées et le contrôle interne ; de notre rapport au titre de l'assemblée extraordinaire portant sur les opérations susceptibles d'intervenir sur le capital de votre société. Ces rapports sont reproduits dans le document de référence 2013.

S'agissant de nos rapports sur les comptes consolidés et sur les comptes annuels de votre société, dont l'approbation fait l'objet des deux premières résolutions de votre assemblée, nos travaux ont eu pour objectif principal, conformément aux normes professionnelles, d'obtenir une assurance raisonnable que les comptes consolidés et annuels ne comportaient pas d'anomalie significative. Nos deux cabinets et nos deux réseaux internationaux Deloitte et EY sont intervenus dans la quasi-totalité des entités comprises dans le périmètre de la consolidation du Groupe, en France et à l'étranger, et nos conclusions ont été présentées au Comité d'audit que nous avons rencontré régulièrement ainsi qu'au Conseil d'administration. Nous sommes ainsi en mesure d'exprimer une opinion sans réserve sur les comptes consolidés et sur les comptes annuels.

Nous avons rappelé dans nos rapports l'importance des estimations et des hypothèses que la Direction de votre Société est conduite à effectuer et qui affectent les comptes de manière significative. Il s'agit des écarts d'acquisition et autres immobilisations incorporelles, des impôts différés actifs spécifiques aux comptes consolidés, des provisions pour litiges et des titres de participation pour les comptes annuels. Par ailleurs, nos rapports rendent compte des vérifications spécifiques qui nous incombent et qui portent sur les informations données dans le rapport de gestion et les documents remis aux actionnaires. Il s'agit, d'une façon générale, de la concordance avec les comptes des informations comptables et financières et de deux points particuliers, les rémunérations et avantages des mandataires sociaux, les prises de participation, la détention du capital et les droits de vote.

Nous avons également émis notre rapport sur les conventions réglementées en date du 6 mars 2014. Il fait état d'une convention relative à une mission confiée à Monsieur Dufau au sujet de la gouvernance de votre Entreprise, de conventions déjà approuvées par votre Assemblée générale et dont l'exécution s'est poursuivie en 2013, plus précisément la convention conclue en 2012, établissant un partenariat entre votre Société, la Caisse des Dépôts et Consignations et Thalès, et la convention conclue en 2010 entre votre Société et la société Novalis relative aux frais de santé, couverture décès, incapacité-invalidité des mandataires sociaux.

Nos deux derniers rapports au titre de l'assemblée générale ordinaire portent sur le rapport du Président sur la gouvernance et le contrôle interne, pour lequel nous n'avons pas d'observation, et consistent en une attestation sur les personnes les mieux rémunérées, pour lesquelles nous confirmons l'exactitude et la conformité aux comptes des montants indiqués.

Enfin, au titre de l'assemblée générale extraordinaire, notre rapport concerne des opérations sur le capital de votre Société pour lesquelles votre assemblée doit se prononcer sur la délégation à donner au Conseil d'administration pour les effectuer éventuellement. Il s'agit d'un rapport au titre de la treizième résolution sur la réduction de capital par l'annulation d'actions achetées sur laquelle nous n'avons pas d'observation à formuler.

## **Présentation des résolutions**

**Pierre LOUETTE**

Mesdames, Messieurs les actionnaires, avant de procéder au vote et à la présentation des résolutions, je tenais à vous rappeler que votre Société, comme l'année dernière, souhaite privilégier le dialogue avec la salle.

Les réponses aux nombreuses questions écrites posées dans les termes et conditions légales – plus d'une vingtaine – se trouvent donc en ligne sur notre site dédié à l'assemblée générale et dont l'adresse a déjà été indiquée par Stéphane Richard. Vous pourrez ainsi les consulter à tout moment. Pour votre information, une partie de ces questions émane de l'ADEAS (Association pour la défense de l'épargne et de l'actionnariat des salariés d'Orange) et de Madame Hélène Marcy. Les autres ont été adressées par trois actionnaires individuels. Ces questions portent pour l'essentiel sur la responsabilité sociale d'entreprise, sur le cours de l'action et le montant du dividende, sur la stratégie du Groupe notamment à l'international, sur la politique de rétribution et sur les associations d'actionnaires. Je vous invite donc à vous y référer.

Nous sommes réunis aujourd'hui en Assemblée générale mixte, puisque nous soumettons à votre vote 11 résolutions à titre ordinaire et 3 résolutions à titre extraordinaire, relatives à différents sujets que je détaillerai. Je vous rappelle que ces 14 résolutions sont exposées dans l'Avis de convocation en votre possession, ainsi que dans la section 6.3 du Document de référence.

### **Résolutions relevant de l'assemblée générale ordinaire**

Les deux premières résolutions portent très classiquement sur l'approbation des comptes annuels sociaux et consolidés d'Orange pour l'année 2013.

La troisième résolution concerne l'affectation du résultat de l'exercice 2013 et en particulier le versement d'un dividende d'un montant de 0,80 euro par action. Si votre assemblée le décide, le solde de 0,50 euro par action sera versé le 5 juin 2014 puisqu'un acompte de 0,30 euro a déjà été payé le 11 décembre 2013.

La quatrième résolution concerne l'approbation des conventions visées à l'article L.225-38 du Code de commerce. Au cours de l'exercice 2013, le Conseil d'administration a attribué à Bernard Dufau, administrateur, une rémunération de 8 000 euros destinée à rétribuer la mission exceptionnelle qu'il lui a confiée le 17 juin 2013.

Cette mission a pour objet de s'assurer que la gouvernance de l'Entreprise lui permet de faire face à certaines situations exceptionnelles de crise auxquelles elle est susceptible d'être confrontée. Bernard Dufau en a rendu compte au Conseil d'administration et a relevé que les situations de crise auxquelles l'Entreprise a dû faire face n'ont aucunement affecté sa bonne marche ou ses relations avec ses principales parties prenantes. S'agissant de l'attribution d'une rémunération exceptionnelle à l'un de ses administrateurs, le Conseil d'administration a souhaité soumettre cette convention à la procédure des conventions réglementées de l'article L.225-38 du Code de commerce.

Bernard Dufau n'a pas pris part au vote et ne prendra pas non plus part au vote de la résolution soumise ce jour à votre assemblée. Par ailleurs, un rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées, y compris celles qui se sont poursuivies au cours de l'exercice, est communiqué à l'Assemblée générale et il vous est demandé d'en prendre acte.

La cinquième résolution a pour objet le renouvellement du mandat d'administrateur de Stéphane Richard pour une durée de quatre ans. En cas d'adoption de cette résolution, le Conseil d'administration statuera sur la reconduite de Stéphane Richard dans ses fonctions de Président-Directeur général d'Orange.

Ce mode de direction a été jusqu'à présent considéré comme le mieux adapté à l'organisation et au mode de fonctionnement de la Société. Il permet en effet de valoriser la connaissance et l'expérience des affaires du Directeur général, d'optimiser la coordination des opérations au sein du Groupe et de mettre en œuvre rapidement les décisions. En outre, l'unicité de la fonction de Président-Directeur

général, non seulement correspond au besoin de stabilité de la Société, mais présente également l'avantage d'une plus grande transparence entre la direction générale et le Conseil d'administration. Par ailleurs, la désignation à venir d'un administrateur référent, en lien avec la résolution 12, apportera les garanties nécessaires à l'indépendance de ces deux fonctions.

Les résolutions six et sept visent à désigner l'administrateur représentant les membres du personnel actionnaires, car le mandat de Jean-Luc Burgain, actuellement en poste, vient à échéance. Les deux candidats à cette fonction ont été désignés par chacun des conseils de surveillance des Fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) détenant des actions Orange, Orange Actions et Evolutis. Il en est de même pour leurs remplaçants en cas de vacance.

La résolution six porte sur la candidature de Monsieur Patrice Brunet avec pour remplaçante Madame Sophie Nachman-Ghnassia. Patrice Brunet, 43 ans, cadre commercial, a intégré Orange en 1996. Depuis 18 ans, il a effectué différentes missions commerciales au sein du Groupe et des filiales. Pendant près de 10 ans, il a été chef d'entreprise à Paris VIIème en tant qu'agent immobilier, dans le cadre d'une disponibilité. Depuis 2010, il est affecté à la Direction Entreprises France. Il est actuellement membre des conseils de surveillance du FCPE Orange Actions et du FCPE Evolutis, membre du conseil de surveillance des trois Fonds communs de placement du Plan d'épargne retraite collectif (PERCO) d'Orange et préside l'ADEAS. Il appartient en outre à la CFE-CGC Orange. Patrice Brunet détient 13 parts du FCPE Orange Actions.

La résolution sept porte sur la candidature de Monsieur Jean-Luc Burgain, avec pour remplaçante Madame Hélène Marcy. Jean-Luc Burgain, 59 ans, est cadre supérieur de second niveau affecté à la Direction des relations sociales. Il est entré en 1974 chez Orange en qualité d'agent d'exploitation, jusqu'à devenir par promotion interne cadre puis cadre supérieur en 1992. Il a occupé différentes responsabilités en région Lorraine au sein des agences clients et des directions territoriales, en particulier dans la communication interne, les relations publiques et les relations avec les collectivités locales. Il est membre de la plupart des conseils de surveillance des Fonds communs de placement du Plan d'épargne Groupe (PEG) et du Plan d'épargne retraite collectif (PERCO) d'Orange. Ancien auditeur à l'IHEDN, Jean-Luc Burgain exerce également des responsabilités associatives de niveau national dans la sécurité civile. Il est Officier de l'Ordre national du Mérite, médaille d'or des services volontaires de la défense nationale et médaille d'honneur des collectivités locales. Jean-Luc Burgain est, depuis 2005, chargé de mission auprès de la fédération FO COM dans les domaines de la rémunération et de la rétribution. Il détient 122 actions Orange et 5 153 parts du FCPE Orange Actions.

Au terme de la résolution huit, il est proposé aux actionnaires de porter le montant maximum actuel des jetons de présence alloués aux administrateurs de 600 000 euros à 750 000 euros. La précédente enveloppe avait été accordée par l'Assemblée générale du 27 mai 2008 et était demeurée inchangée depuis cette date. Cette proposition tient compte des nouveaux éléments de gouvernance que j'ai exposés précédemment, la création du Comité Innovation et technologie et la désignation d'un administrateur référent, mais également de l'importance des travaux assurés par le Conseil et ses comités, ainsi que de la fréquence de leurs réunions. Le montant maximal proposé, à hauteur de 750 000 euros pour l'exercice en cours et pour chacun des exercices ultérieurs, se trouve dans le bas de la fourchette observée pour les sociétés du CAC 40.

Les résolutions neuf et dix visent, en lien avec le code Afep-Medef auquel la Société se réfère, à présenter pour avis aux actionnaires les éléments des rémunérations individuelles de Stéphane Richard et Gervais Pellissier, les deux dirigeants mandataires sociaux d'Orange. J'ai eu l'occasion de détailler ces éléments précédemment et vous propose de ne pas y revenir. A titre d'information, un tableau de synthèse de l'ensemble des éléments de rémunération, sur lesquels il vous est proposé d'émettre un avis favorable, figure dans l'avis de convocation qui vous a été adressé et dans la section 6.4 du Document de référence.

La onzième résolution a pour objet de permettre à Orange de racheter ses propres titres à un prix maximum de 18 euros dans la limite de 10 % du montant du capital social au jour de l'Assemblée générale, de les conserver et de les transférer. L'utilisation du programme n'est pas autorisée en cas d'offre publique.



## **Résolutions relevant de l'assemblée générale extraordinaire**

La douzième résolution propose des modifications statutaires qui font suite à l'introduction par le Conseil d'administration de la notion d'administrateur référent dans son règlement intérieur. La mission principale de cet administrateur référent tient à s'assurer du bon fonctionnement des relations entre le Conseil d'administration et la Direction générale de la Société. Si vous adoptez cette résolution, les statuts seront complétés afin que l'administrateur référent puisse convoquer le Conseil d'administration en cas d'empêchement du Président et présider les réunions du Conseil en cas d'absence de ce dernier.

La treizième résolution autorise le Conseil d'administration à réduire le capital, dans la limite de 10 % du capital social, par annulation de tout ou partie des actions acquises dans le cadre des programmes d'achat d'actions préalablement autorisés.

Enfin, la quatorzième résolution vise les pouvoirs pour formalités.

A 17 heures 45, la feuille de présence est arrêtée et certifiée exacte par le bureau, qui constate que, sur la partie relevant de l'assemblée ordinaire, les actionnaires présents ou représentés possèdent 747 654 843 actions et que les actionnaires votant par correspondance possèdent 1 091 586 784 actions, soit 69,86 % des 2 632 432 086 actions ayant le droit de vote, et, sur la partie relevant de l'assemblée extraordinaire, les actionnaires présents ou représentés possèdent 747 653 438 actions et que les actionnaires votant par correspondance possèdent 1 091 586 784 actions, soit 69,86 % des 2 632 432 086 actions ayant le droit de vote. En conséquence, l'assemblée réunissant plus du quart du capital social est régulièrement constituée et peut valablement délibérer tant sur sa partie ordinaire que sur sa partie extraordinaire.

La discussion est ensuite ouverte.

## **Questions orales**

### **De la salle**

Vous indiquez depuis longtemps que la présence de quatre opérateurs mobiles sur le marché français n'est pas viable. Pourriez-vous engager la Société dans une consolidation, au vu de l'actualité, sans qu'un tel rapprochement s'opère au détriment des consommateurs, avec une hausse des prix ?

### **Stéphane RICHARD**

En France, aujourd'hui, un forfait téléphonique voix-SMS illimités et un accès à l'internet mobile qui correspond à l'usage moyen coûte environ 20 euros, soit moins que le coût d'un parking parisien pour la nuit. Conservons à l'esprit la valeur de ces usages et des prix que nous supportons dans la vie quotidienne aujourd'hui. L'Arcep a par ailleurs publié une étude très intéressante sur le sujet : les prix de la téléphonie mobile en France ont baissé de 11 % en 2012 et de 27 % en 2013. Citez-moi un seul des grands services essentiels de notre vie quotidienne qui ait connu les mêmes rythmes de baisse ? Qu'en est-il dans l'énergie, les transports publics ?

Je suis fier de diriger une entreprise qui a apporté une contribution majeure au pouvoir d'achat des Français. Pour autant, il est de ma responsabilité de défendre un modèle dont l'investissement, la compétitivité et l'innovation sont préservés à moyen et long terme. Nous n'appartenons pas à un secteur dans lequel l'idéologie du *low cost* doit s'appliquer coûte que coûte. Nous avons besoin de réaliser des investissements importants pour construire ces réseaux de très haut débit clés pour la compétitivité de notre pays. Je pense que nous avons atteint les limites du règne du *low cost* en termes de niveau de prix. La France se situe d'ailleurs aujourd'hui parmi les pays les moins chers au monde dans le domaine de la téléphonie mobile.

Je ne crois pas que la consolidation s'opérera au détriment du prix. Même si nous passons de quatre à trois opérateurs, je suis convaincu que l'intensité de la concurrence demeurera extrêmement forte et assurera une stabilité et une sagesse dans la fixation des prix. Je demande à tous de mesurer l'effort gigantesque consenti par l'industrie en rendant ce pouvoir d'achat aux consommateurs depuis trois ans

et je fais confiance à la sagesse des acteurs, des régulateurs et des autorités de concurrence pour vérifier qu'à tout moment l'intensité concurrentielle de ce secteur perdurera.

#### **De la salle**

Monsieur Richard, je tenais à vous témoigner mon soutien dans le cadre de votre mise en examen. Je tenais également à rendre hommage à tous les salariés qui nous ont quittés ces dernières années et à remercier les salariés en activité pour leur travail et les organisateurs de cette assemblée.

#### **Stéphane RICHARD**

Je vous remercie pour votre témoignage de soutien qui me touche énormément. Quant à l'hommage que vous souhaitez rendre aux collaborateurs du Groupe qui nous ont quittés ces dernières années, je ne peux que m'y associer et vous redire combien l'équipe que je dirige s'est attachée à tout mettre en œuvre pour que ces drames deviennent les plus rares possible et que l'Entreprise retrouve le langage de la solidarité. C'est une mission au sens moral du terme que nous nous sommes assignée. Ces tragédies individuelles n'ont pas disparu pour autant, car personne n'a la capacité de les faire disparaître, mais nous veillons à les réduire et nous sommes plus que jamais mobilisés. Tous les salariés du Groupe seront sensibles à vos remerciements.

#### **De la salle**

Je suis très satisfait de votre décision de diminuer votre salaire. Vous avez consenti de gros efforts, Monsieur Pellissier et vous-même. La politique de dividende restera-t-elle fixée à 0,6 euro durant plusieurs années ?

#### **Stéphane RICHARD**

Je vous remercie pour votre message concernant les rémunérations. S'agissant du dividende, nous avons conscience, en réduisant le niveau du dividende de 1,4 à 0,6 euro, que nous avons demandé à nos actionnaires un très gros effort pour participer à notre politique d'adaptation, nécessaire compte tenu des nouvelles conditions économiques de nos marchés. Nous avons fixé le dividende à ce niveau pour l'an prochain, parce que nous avons estimé qu'il était parfaitement compatible avec les grands équilibres financiers du Groupe, sa capacité à générer de la marge, et ce, dans un environnement que nous anticipons toujours difficile. Si les conditions de cet environnement ne changent pas d'une manière significative, la gestion par notre équipe des grands équilibres financiers devrait nous permettre de maintenir au moins ce niveau de distribution. J'espère que grâce aux résultats de notre stratégie 2020 dont j'ai exposé les grandes lignes tout à l'heure, nous saurons créer une nouvelle croissance de revenus et vous proposer dans un avenir proche un rythme d'évolution à nouveau positif pour le dividende.

#### **De la salle**

Vos filiales à l'étranger ne bénéficient pas aux consommateurs français, puisqu'aucune action commune n'est entreprise entre ces entités. Qu'en est-il de la consolidation européenne regroupant une centaine d'opérateurs ?

#### **Stéphane RICHARD**

Orange, comme tous les grands opérateurs internationaux, possède un modèle multi-local. Nous opérons aujourd'hui dans 35 pays dans le monde. Cela fait de nous l'un de dix premiers opérateurs mondiaux. Vous avez raison de souligner qu'il s'agit d'une activité dans laquelle les synergies transnationales restent relativement limitées. Elles existent cependant et se révèlent importantes. J'en citerai deux, la marque Orange, une marque à rayonnement mondial qui existe dans de nombreuses zones du monde, et l'innovation. Notre taille et notre présence sur de nombreux marchés nous offrent une capacité à consacrer des ressources humaines et financières à l'innovation qu'un opérateur purement local ne posséderait pas. Mener des activités sur de nombreux marchés revêt donc un vrai sens stratégique, même s'il n'existe pas de synergies techniques immédiates. C'est d'ailleurs le choix qu'ont effectué la plupart des grands opérateurs, comme Vodafone, Deutsche Telekom ou Telefonica. Quant aux perspectives de consolidation en Europe, il convient de distinguer les consolidations à l'intérieur des marchés et le projet de constitution d'un grand acteur paneuropéen qui pourrait résulter du rapprochement entre deux grands acteurs déjà existants. Je laisserai Benoît vous apporter quelques

éléments d'analyse sur les opportunités de consolidations à l'intérieur des marchés dans lesquels nous sommes présents. La création d'un grand opérateur paneuropéen constitue une vieille idée, née des « fiançailles » formées voilà vingt ans entre France Telecom et Deutsche Telekom, qui n'ont jamais abouti à un accord concret. Ce projet se heurte à des difficultés financières, juridiques, sociales. Surtout, personne n'a jamais réussi à démontrer les bénéfices d'un tel mariage pour les actionnaires, les salariés et les clients. Nous ne sommes jamais allés plus loin que quelques initiatives importantes puisque nous avons lancé, avec Deutsche Telekom, une co-entreprise au Royaume-Uni et une coopérative qui s'occupe des achats des deux groupes.

### **Benoît SCHEEN**

Nous bénéficions de nombreuses synergies entre les différents pays d'Europe et la France grâce à des échanges technologiques. Les clients français profitent de ces innovations et nous avons accéléré nos processus de développement au cours des deux dernières années. De nouveaux produits ont été offerts aux clients français grâce à ces technologies partagées.

Quant à la consolidation intra-européenne, les mouvements se multiplient actuellement. Nous essayons d'en faire partie. L'une des grandes priorités du Groupe réside dans la nécessité de converger dans les différents pays. Cette convergence peut être adressée de différentes manières, *via* des accords commerciaux, une participation à un service régulé, etc. Elle ne nécessite pas forcément des acquisitions, mais nous restons attentifs aux actions entreprises à ce niveau. Nous participons aux mouvements nombreux qui se font jour et nous faisons en sorte qu'ils profitent à l'ensemble des clients du Groupe, en Europe, mais également en France.

### **De la salle**

Il vous faut un référent, pourquoi ? S'agit-il d'un successeur potentiel ? Est-ce pour des raisons politiques ?

Pourquoi les rapports essentiels auxquels vous vous référez n'ont-ils pas été joints dans la plaquette reçue ? Ils me paraissent en effet essentiels pour m'informer et me décider à venir ou non aujourd'hui. Quant au dividende, j'espère que vous avez renseigné les représentants de la CGT qui nous accompagnent chaque année à l'entrée sur l'effort que nous fournirons à votre demande en passant à 80 puis 60 centimes d'euros, ce qui représente un pourcentage de régression appréciable. J'espère que leur rémunération n'aura pas suivi le même chemin. Nous avons perdu 2 milliards d'euros, mais nous en avons récupéré un grâce aux économies de coûts. Nous parvenons à une situation qui ne se révèle pas aussi forte que nous aurions pu l'espérer, même si, selon vous, nous ne nous en tirons pas trop mal. Aurez-vous les moyens de faire affaire avec Monsieur Bouygues ?

### **Stéphane RICHARD**

Tous les documents dans leur intégralité sont disponibles sur internet et plusieurs milliers d'actionnaires suivent cette assemblée générale en direct, sur internet.

Quant au dividende, cette question très sensible fait chaque année l'objet d'un débat entre les différentes parties prenantes. La mission qui est la mienne et celle du Conseil d'administration consiste bien à trouver un point d'équilibre entre les différentes contraintes qui s'imposent à nous. La marge brute du Groupe a baissé durant les trois dernières années de 3 milliards d'euros, en lien avec la situation des marchés en Europe et à la concurrence qui y fait rage. Ce phénomène est parfaitement connu. Tous les opérateurs ont dû procéder à un ajustement de leur politique de versement. Nous avons souhaité que la rémunération que nous assurons à nos actionnaires reste malgré tout à un niveau attractif. Grâce à la remontée du cours, cette rémunération atteint désormais un niveau bien plus normal et soutenable à moyen et long terme. Il convient de prendre en compte à la fois l'évolution du titre, sa rémunération et le mix entre ces deux éléments qui a évolué plutôt positivement au cours de la dernière période.

### **Pierre LOUETTE**

Le Document de référence de la Société, bien plus complet que la plaquette (*l'avis de convocation* adressés aux actionnaires) que vous avez reçue, est à votre disposition sur simple demande, sur internet et au siège du Groupe. Je vous invite donc à en prendre connaissance, il vous fournira toutes les informations que vous pourriez souhaiter sur notre Société et vous pourrez y trouver les rapports cités.

S'agissant de votre question sur le référent, une mission bien particulière au sein du Conseil a été confiée à Bernard Dufau qui consiste à détecter les problèmes qui pourraient se poser. Cette mission se transformera bientôt en mission d'administrateur référent au sein du Conseil. Cette création était souhaitée depuis longtemps par plusieurs actionnaires. J'y vois un progrès dans notre gouvernance.

#### **De la salle**

Vous annoncez un supplément de 2 milliards d'euros d'impôts. Qu'en est-il ? Les tours de La Défense où je vis sont équipées de la fibre, de même que les immeubles situés à 50 mètres de mon pavillon, qui ne peut en bénéficier. Pour quelle raison ne pouvez-vous équiper ces pavillons de la fibre comme nous le demandons ?

#### **Stéphane RICHARD**

Sur le déploiement de la fibre, je vous rappellerai qu'à cette assemblée, à laquelle plus de 1 000 personnes assistent chaque année, l'une des participations les plus importantes du CAC 40, est présente une équipe disponible pour répondre à toutes les questions particulières.

#### **Delphine ERNOTTE-CUNCI**

Je comprends et d'une certaine façon j'apprécie votre frustration de ne pas disposer de la fibre, signe de l'intérêt de ces nouvelles technologies. Le déploiement de la fibre se révèle extrêmement réglementé, voire régulé. Or un flou, voire un vide, a longtemps régné sur ces zones dites de « basse densité », en particulier les zones pavillonnaires situées dans un tissu urbain dense. Nous avons ignoré pendant longtemps par quel moyen nous pouvions déployer la fibre dans cette zone. C'est la raison pour laquelle nous avons démarré avec des immeubles de plus de 12 logements situés en zone dense. Aujourd'hui, la fibre avance. Nous avons atteint 2,7 millions de clients raccordables, mais je ne vous cache pas que le déploiement va prendre du temps. Raccorder la fibre s'apparente à transformer les chemins vicinaux en autoroutes. L'exercice prendra au moins vingt ans. Dans votre zone, je pense que votre pavillon sera raccordé bien avant cela et vous avez toujours la possibilité de marquer votre intérêt auprès du service client ou en boutique.

#### **Gervais PELLISSIER**

S'agissant de votre question sur l'impôt courant a légèrement augmenté suite aux mesures prises par le Gouvernement en 2012 et 2013. L'impôt sur les sociétés a ainsi augmenté de manière sensible et vient peser sur le résultat d'exploitation du Groupe. Un second élément vient peser pour 2,1 milliards d'euros. Il résulte de l'histoire de ce Groupe et des pertes abyssales réalisées entre 1999 et 2001 à la suite des acquisitions que nous avons très largement évoquées dans le cadre de cette assemblée. Ces pertes étaient en partie déductibles. Elles ont d'ailleurs été déduites des résultats réalisés par le Groupe depuis 2003, mais l'imputation de ces pertes s'est effectuée selon des schémas compliqués, dans différentes filiales. Or, sur l'une d'entre elles, l'administration a contesté la façon dont les pertes ont été imputées, sur l'exercice 2005. Ces éléments avaient été comptabilisés en risques et donc en provisions dans les comptes du Groupe qui, depuis 2005, intègrent une dette potentielle vis-à-vis de l'administration fiscale de 2 milliards d'euros. Le tribunal administratif de Montreuil a rendu une décision défavorable mais l'affaire se trouve maintenant devant la Cour d'appel de Versailles et nous pouvons envisager un changement de position.

#### **De la salle**

En 2013, le Groupe a changé de nom pour devenir Orange. Quel bilan en tirez-vous aujourd'hui ? Pourquoi avoir choisi de créer Sosh en 2011 ?

#### **Stéphane RICHARD**

Nous avons effectivement changé l'identité du Groupe en 2013. C'est d'ailleurs l'Assemblée, souveraine, qui a décidé ce changement symbolique. Pour autant, ce changement a relativement peu affecté nos opérations, puisque nous étions déjà présents de longue date sur les marchés sous la marque Orange. C'est surtout pour les employés du Groupe ou les actionnaires que la confusion de notre nom avec cette marque, que nous sommes fiers de détenir, a marqué un changement de cap significatif. Nous avons aussi procédé ainsi pour des raisons de simplification dans la communication financière. Aujourd'hui, nous ne parlons plus que d'Orange. C'est ainsi que nous connaissent nos

240 millions de clients dans le monde. Il existe là une cohérence dans notre message vis-à-vis du monde extérieur très forte.

### **Delphine ERNOTTE-CUNCI**

Nous avons décidé de créer la marque Sosh six mois avant l'arrivée du quatrième entrant. Nous anticipions l'émergence d'une offre *low cost* d'un fonctionnement radicalement différent de ce que nous proposons *via* nos offres Orange. En interrogeant nos clients, nous avons constaté à l'époque que la cible privilégiée du *low cost*, c'est-à-dire les jeunes nés avec le digital, ne considérait pas Orange comme une marque possible. Orange correspondait d'une certaine façon à la marque de leurs parents. Il nous a donc semblé absolument nécessaire, pour être reconnu par cette cible prioritaire, de trouver un autre nom et d'autres codes dans la communication. Ceci étant, nous n'avons jamais fait mystère que Sosh restait une marque d'Orange et 90 % de nos clients Sosh savent que la marque utilise le réseau Orange.

### **De la salle**

Depuis le 17 février, pour des raisons diverses de facturation, je me retrouve en ligne restreinte. Je continue de payer mes abonnements, mais au mois de mars, j'ai reçu une facture de 245 appels voix durant 13 h 3 min 13 s. En avril, 33 appels voix durant 1 h 42 min 42 s. Comment est-ce possible alors que ma ligne est suspendue ?

### **Stéphane RICHARD**

Je ne possède pas tous les éléments pour vous apporter une réponse immédiate. Je vous propose qu'un membre de l'équipe ici présente pour répondre à ce type de difficultés vienne vous voir. Je suis certain que nous saurons trouver une solution. Je vous présente nos excuses si une erreur a été commise.

### **De la salle**

Vous enregistrez une baisse du chiffre d'affaires et donc du résultat net. Le dividende se révèle ainsi supérieur au résultat net. Vous prévoyez une baisse du dividende pour l'an prochain. L'abaisser dès cette année à 0,6 euro aurait été préférable pour vous ménager une marge, quitte à augmenter de nouveau lorsque cela se révélerait possible. Je pense que nous devons tous consentir des efforts, les administrateurs compris.

### **Stéphane RICHARD**

Vous pointez la question du niveau du dividende par rapport au résultat de l'Entreprise et sa génération de cash. Je me permets toutefois de vous corriger. Le résultat net ne diminue pas. Il a au contraire doublé entre 2012 et 2013. Il convient surtout de s'intéresser au bénéfice distribuable après les résultats 2013 dans les comptes sociaux d'Orange. Vous pourrez constater que ce bénéfice distribuable, tel qu'indiqué dans la 3ème résolution soumise à votre vote, s'établit à 4,3 milliards d'euros alors que le montant total des dividendes que nous allons distribuer s'élève à 2,1 milliards d'euros, soit la moitié de la capacité distributive du Groupe. Au-delà de ces faits comptables, il importe d'examiner la réalité économique. Dans notre secteur comme dans toutes les entreprises, il faut comparer la capacité distributive à la richesse économique générée par l'entreprise. C'est donc par rapport à la marge brute ou au *cash-flow* opérationnel qu'il faut raisonner. Or sous cet angle, nous avons dégagé en 2013, un peu plus de 7 milliards d'euros de *cash-flow* opérationnel. Avec 2,1 milliards d'euros de dividende, nous nous situons dans la fourchette basse, voire très basse des grands opérateurs. Il est vrai que j'avais regretté a posteriori d'avoir trop attendu pour avoir ajusté le dividende, compte tenu du durcissement du contexte dans lequel nous opérons et de la guerre des prix qui s'est déclenchée en Europe. Fort de cette expérience, je m'attache désormais chaque année à prendre pleinement en compte toutes ces variables tout en maintenant une politique de rémunération attractive pour nos actionnaires. Des efforts sont demandés à toutes les parties prenantes de l'entreprise, y compris aux actionnaires. Ce niveau de 60 centimes d'euros nous est apparu comme le bon point d'équilibre par rapport à la capacité financière de création de richesse de l'Entreprise et à ses besoins d'investissement.

## **De la salle**

Je souhaiterais d'abord formuler une suggestion sur les bouquets de télévision : il n'existe pas aujourd'hui de bouquet de l'Union européenne ce qui ne permet pas aux abonnés d'Orange de se rendre compte de ce que cela recouvre aujourd'hui. Grâce à cette diversité, ne serait-il pas possible, en regroupant au moins une chaîne par pays, d'apprendre une langue ?

S'agissant du désinvestissement dans certains pays, Orange Suisse a été vendu voilà deux ans. Récemment, Orange Dominicana a été cédé. Ces ventes s'avèrent-elles vraiment légitimes ? Ces sociétés se révélaient rentables même si elles ne se situaient pas dans les trois premiers du marché comme vous l'avez indiqué. Vous vous orientez aujourd'hui vers l'Afrique. Ce pari sur l'avenir, compte tenu du pouvoir d'achat local et du contexte dans ce continent, n'est-il pas un peu risqué ? Vous investissez au Kenya, où règne une guerre civile, en Egypte, pays secoué par une révolution. Un dicton français dit qu'il vaut mieux s'en tenir à ce que l'on a. Je m'interroge sur les investissements et désinvestissements d'Orange de par le monde.

### **Stéphane RICHARD**

Pour l'offre de télévision du Groupe, je vous remercie pour cette suggestion intéressante. Aujourd'hui, nos bouquets comptent de nombreuses chaînes européennes qui poursuivent un projet éditorial européen à l'image d'Eurosport. Nous sommes également confrontés à une contrainte. Les droits que nous devons payer pour diffuser les chaînes sont établis par pays, ce qui freine la diffusion de certains contenus au-delà du territoire domestique. Nous essayons d'aller dans le sens que vous préconisez en proposant à nos clients résidant en France par exemple d'accéder à des bouquets de chaînes dans d'autres langues (allemand, anglais, italien, espagnol). Nous offrons ainsi 13 bouquets internationaux. Peut-être un jour parviendrons-nous à réaliser une vraie chaîne européenne.

Votre deuxième question porte sur la stratégie géographique et la rotation des actifs. Vous vous interrogez notamment sur les raisons qui nous ont incités à sortir de Suisse et de République dominicaine. Il s'agit de deux cas de figure très différents. Trois opérateurs sont présents sur le marché suisse. Ce marché est dominé par l'opérateur historique, Swisscom, qui possède plus de 60 % de parts de marché et qui reste détenu majoritairement par l'Etat fédéral. Après un long travail d'analyse, nous avons estimé que les conditions particulières de la Suisse ne nous permettaient pas d'assurer à notre filiale un développement de ses parts de marché et donc de sa rentabilité. Certes, la société engrangeait des bénéfices, ce qui nous a permis de la céder dans de très bonnes conditions, mais nous avons estimé que la situation de concurrence sur ce marché ne nous offrait pas des perspectives à moyen et long terme suffisamment attractives, d'autant que nous avons été bloqués dans notre projet de fusion avec le deuxième opérateur, qui aurait permis de constituer une alternative crédible face à Swisscom. C'est face à cette impasse que nous avons pris la décision de céder la filiale.

S'agissant de la République dominicaine, nous avons réalisé une très belle opération dont nous sommes très fiers. Si nous avions souhaité rester à plus long terme dans ce pays, nous aurions dû réaliser des investissements importants dans le fixe. Par rapport à notre focalisation africaine et européenne, il nous est apparu compliqué de conserver une opération totalement isolée en Amérique centrale. Cet arbitrage nous permet par ailleurs de réinvestir dans des zones à forte croissance.

### **Marc RENNARD**

Je tiens d'abord à rappeler que nos clients en Afrique et au Moyen-Orient sont au nombre de 100 millions, soit 40 % des clients totaux du Groupe et 60 % des clients mobile. La valeur de notre marque Orange est directement affectée par ce nombre important de clients. S'agissant de l'économie globale de cette partie de notre Groupe, la rentabilité s'est révélée légèrement supérieure à celle de la moyenne du Groupe de façon constante depuis dix ans, malgré les crises et difficultés rencontrées en Côte d'Ivoire, en Egypte, en Tunisie et dans d'autres géographies. En Egypte, le plus important de tous nos pays en termes de base d'abonnés, nous comptons 35 millions de clients, soit plus qu'en France ou en Pologne. L'activité a subi des difficultés lors des crises, mais a entrepris depuis un redressement significatif pour retrouver une croissance supérieure à celle prévue au budget et une pente tout à fait satisfaisante aujourd'hui, dans une géographie elle-même très prometteuse, car la population y croît fortement.

## **De la salle**

Une directive gouvernementale avait obligé France Telecom et d'autres acteurs à réaliser des travaux ensemble. Avez-vous profité de cette possibilité ? Vous avez signé un contrat jusqu'en 2018 avec Free pour la fibre et le téléphone. Perdurerait-il au-delà de cette échéance si Free ne parvient pas à réaliser ses travaux ? Voilà 15-20 ans, des travaux avaient été entrepris pour installer la fibre du côté de Biarritz. Ces travaux ont-ils été continués ?

### **Delphine ERNOTTE-CUNCI**

Effectivement, nous partageons le génie civil pour la fibre avec un certain nombre d'autres entreprises, jusqu'à 23 concessionnaires sur la région parisienne. Il nous arrive de réaliser des travaux concomitamment, mais ce n'est pas la règle générale. Sur Biarritz, les travaux entrepris entre 1985 et 1990 relevaient du plan Câble. Il s'agissait donc d'une fibre différente de celle que nous déployons aujourd'hui pour le FTTH. Elle devait à l'époque transporter la télévision locale. Depuis, la fibre pour le câble a été remplacée par du câble coaxial. Un temps propriété de France Telecom, elle appartient désormais à l'entreprise NumériCâble.

### **Stéphane RICHARD**

S'agissant de l'itinérance que nous assurons pour Free Mobile, je vous confirme qu'elle relève d'un contrat limité dans le temps, qui arrive à échéance en 2018. Les flux devraient commencer à baisser significativement à partir de l'année prochaine, au fur et à mesure de la montée en puissance du réseau construit par Free Mobile ou à l'occasion de l'acquisition, si elle devait intervenir, d'un réseau préexistant. En tout état de cause, il ne s'agit pas d'un droit perpétuel. Ce droit est conditionné par le respect par Free de ses obligations de déploiement, qui sont régulièrement vérifiées par le régulateur et les autres moyens techniques de l'Etat. Dans le cahier des charges de la licence de Free Mobile figurent des obligations de déploiement d'un réseau, l'itinérance demeurant un moyen transitoire, conçu pour permettre au nouvel entrant de lancer son service. Ces recettes importantes – plus d'un milliard d'euros – que nous avons perçues au titre de l'itinérance nous ont permis de maintenir un niveau d'investissement élevé dans nos propres infrastructures et de nous donner le temps suffisant pour opérer les adaptations aux nouvelles données du marché, en particulier la réduction très forte des prix depuis deux ans.

## **Vote des résolutions**

**Nicolas GUERIN**  
**Directeur Juridique**

Le quorum définitif s'établit à 69,86 %.

### **A TITRE ORDINAIRE**

#### **PREMIERE RESOLUTION**

*(Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2013)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'administration ainsi que du rapport des commissaires aux comptes, approuve les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2013 tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports. Elle arrête le bénéfice de cet exercice à 1 513 603 272,94 euros.

Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés par 1 833 928 250 voix pour, 5 313 377 voix contre ou abstentions.

## **DEUXIEME RESOLUTION**

*(Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'administration ainsi que du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013 tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés par 1 833 937 835 voix pour, 5 303 792 voix contre ou abstentions.

## **TROISIEME RESOLUTION**

*(Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2013, tel que ressortant des comptes annuels)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'administration et du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels :

- (i) constate que compte tenu du bénéfice de l'exercice s'élevant à 1 513 603 272,94 euros et du report à nouveau créditeur de 2 787 916 008,72 euros (avant imputation de l'acompte sur dividende visé au (iii) ci-après), le bénéfice distribuable s'élève à 4 301 519 281,66 euros ;
- (ii) décide de verser aux actionnaires, à titre de dividende, 0,80 euro par action et d'affecter le solde du bénéfice distribuable au poste "Report à nouveau" ;
- (iii) prend acte que, compte tenu de l'acompte sur dividende d'un montant de 0,30 euro par action mis en paiement le 11 décembre 2013, le solde du dividende à distribuer s'élève à 0,50 euro par action ; et

La date de détachement du dividende est le 2 juin 2014 et le solde du dividende à distribuer sera mis en paiement le 5 juin 2014.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration à l'effet de déterminer le montant global du dividende, étant précisé que les actions détenues par la Société au 5 juin 2014 n'auront pas droit au paiement du solde du dividende à distribuer et, en conséquence, de déterminer le montant du solde du bénéfice distribuable qui sera affecté au poste "Report à nouveau".

Il est précisé que le solde du dividende à distribuer est éligible à hauteur du montant brut perçu à l'abattement de 40% en application du 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts, bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France.



Il est rappelé que les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

Exercice	Nombre d'actions (hors auto-détention)	Dividende par action	Quote-part du dividende éligible à l'abattement de 40 %
2010	2 647 645 604	1,40 €	100 %
2011	2 630 414 091	1,40 €	100 %
2012	2 631 731 113	0,78 €	100 %

Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés par 1 714 694 865 voix pour, 124 546 762 voix contre ou abstentions.

#### **QUATRIEME RESOLUTION**

*(Convention visée à l'article L. 225-38 du Code de commerce – Rémunération de Bernard Dufau)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport spécial des commissaires aux comptes, prend acte des conclusions dudit rapport et approuve l'attribution à Bernard Dufau par le Conseil d'administration du 24 juillet 2013 d'une rémunération spécifique, pour l'exercice 2013, au titre de la mission exceptionnelle qu'il lui a confiée en application de l'article 5 de son Règlement intérieur.

Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés par 1 833 508 702 voix pour, 5 726 233 voix contre ou abstentions.

#### **CINQUIEME RESOLUTION**

*(Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Stéphane Richard)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, constate que le mandat d'administrateur de Monsieur Stéphane Richard viendra à expiration à l'issue de la présente assemblée et décide, sur proposition du Conseil d'administration et dans les conditions prévues par l'article 13 des statuts, de renouveler son mandat d'administrateur pour une période de quatre années venant à expiration à l'issue de la réunion de l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés par 1 576 554 981 voix pour, 262 686 646 voix contre ou abstentions.

#### **SIXIEME ET SEPTIEME RESOLUTIONS**

*(Election de l'administrateur représentant les membres du personnel actionnaires)*

**Avertissement :** Conformément à l'article 13.3 des statuts de la Société, seul un des deux candidats aux fonctions d'administrateur représentant les membres du personnel actionnaires peut être élu par la présente assemblée. Chaque candidature fait l'objet d'une résolution particulière. Sera élu le candidat qui aura recueilli, outre la majorité requise, le plus grand nombre de voix.

#### **SIXIEME RESOLUTION**

*(Election de M. Patrice Brunet en qualité d'administrateur représentant les membres du personnel actionnaires)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, élit, en qualité d'administrateur représentant les membres du personnel actionnaires, Monsieur Patrice Brunet, ayant pour remplaçant Madame Sophie Nachman-Ghnassia, candidats du Fonds commun de placement d'entreprise "Orange Actions" et du Fonds commun de placement d'entreprise "Evolutis", pour une période de quatre années venant à expiration à l'issue de la réunion de l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés par 1 329 216 290 voix pour, 510 025 337 voix contre ou abstentions.

#### **SEPTIEME RESOLUTION**

*(Election de M. Jean-Luc Burgain en qualité d'administrateur représentant les membres du personnel actionnaires)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, élit, en qualité d'administrateur représentant les membres du personnel actionnaires, Monsieur Jean-Luc Burgain, ayant pour remplaçant Madame Hélène Marcy, candidats du Fonds commun de placement d'entreprise "Orange Actions" et du Fonds commun de placement d'entreprise "Evolutis", pour une période de quatre années venant à expiration à l'issue de la réunion de l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés par 1 499 009 016 voix pour, 340 232 611 voix contre ou abstentions.

#### **HUITIEME RESOLUTION**

*(Jetons de présence alloués au Conseil d'administration)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, décide de fixer à 750 000 euros le montant des jetons de présence alloués au membres du Conseil d'administration pour l'exercice en cours et chacun des exercices ultérieurs, et ce jusqu'à nouvelle décision de l'assemblée générale.

Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés par 1 726 666 026 voix pour, 112 575 601 voix contre ou abstentions.

#### **NEUVIEME RESOLUTION**

*(Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 à Stéphane Richard, Président-Directeur Général)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à Monsieur Stéphane Richard au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013, tels que présentés dans la documentation actionnaire et le document de référence de la Société.

Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés par 1 773 046 747 voix pour, 66 194 880 voix contre ou abstentions.

#### **DIXIEME RESOLUTION**

*(Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 à Gervais Pellissier, Directeur Général Délégué)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à Monsieur Gervais Pellissier au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013, tels que présentés dans la documentation actionnaire et le document de référence de la Société.

Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés par 1 632 757 203 voix pour, 206 484 424 voix contre ou abstentions.

#### **ONZIEME RESOLUTION**

*(Autorisation à conférer au Conseil d'administration à l'effet d'acheter ou de transférer des actions de la Société)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, autorise, conformément aux articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, le Conseil d'administration à acheter des actions de la Société, dans la limite d'un nombre d'actions représentant 10 % du capital social existant au jour de la présente Assemblée, dans les conditions suivantes :

- le prix maximum d'achat ne devra pas excéder 18 euros par action, étant précisé qu'en cas d'opérations sur le capital, notamment par incorporation de réserves suivie de la création et de l'attribution gratuite d'actions, et/ou de division ou de regroupement des actions, ce prix sera ajusté en conséquence ;
- le montant maximum des fonds destinés au programme de rachat est fixé à 4 767 993 689,40 euros ;
- les acquisitions réalisées par la Société en vertu de la présente autorisation ne pourront en aucun cas l'amener à détenir, directement ou indirectement, à quelque moment que ce soit, plus de 10 % des actions composant le capital social ;
- les acquisitions ou transferts d'actions pourront être réalisés à tout moment, sauf en période d'offre publique visant les actions de la Société, dans le respect des dispositions légales ou réglementaires ;
- les acquisitions ou transferts d'actions pourront être réalisés par tous moyens, notamment sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociation ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs ou par le recours à des instruments financiers dérivés négociés sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociation ou de gré à gré ;
- cette autorisation est valable pour une période de 18 mois.

Ces acquisitions d'actions pourront être effectuées en vue de toute affectation permise par la loi, les finalités de ce programme de rachat d'actions étant :

- (i) d'honorer des obligations liées :
  - a. aux programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux membres du personnel de la Société ou d'entreprises associées et notamment d'allouer des actions aux membres du personnel de la Société et des entités de son groupe dans le cadre (i) de la participation aux résultats de l'entreprise, (ii) de tout plan d'achat, d'options d'achat ou d'attribution gratuite d'actions au profit des membres du personnel et mandataires sociaux ou de certains d'entre eux, ou (iii) de toute offre d'acquisition d'actions réservée au personnel du groupe Orange (en ce compris toute cession d'actions visée à l'article L. 3332-24 du Code du travail), ainsi que de réaliser toutes opérations de couverture afférentes à ces opérations,
  - b. aux valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société (y compris réaliser toutes opérations de couverture à raison des obligations de la Société liées à ces valeurs mobilières), y compris aux valeurs mobilières souscrites par des membres du personnel ou des anciens membres du personnel de la Société et des entités de son groupe,
- (ii) d'assurer la liquidité de l'action de la Société par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers,
- (iii) de conserver des actions pour remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe,
- (iv) de réduire le capital de la Société en application de la treizième résolution soumise à la présente Assemblée Générale, sous réserve de son adoption.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions prévues par loi, pour décider et effectuer la mise en œuvre de la présente autorisation, pour en préciser les termes et en arrêter les modalités, pour passer tous ordres de bourse, conclure tous accords, établir tous documents notamment d'information, effectuer toutes formalités, en ce compris affecter ou réaffecter les actions acquises aux différentes finalités poursuivies, et toutes déclarations auprès de tous organismes et, d'une manière générale, faire tout ce qui est nécessaire.

Il est mis fin, avec effet immédiat, pour la fraction non utilisée, à la délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 28 mai 2013 par sa sixième résolution.

Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés par 1 811 343 760 voix pour, 27 897 867 voix contre ou abstentions.

## **A TITRE EXTRAORDINAIRE**

### **DOUZIEME RESOLUTION**

*(Modification du point 1 de l'article 15 des statuts, délibérations du Conseil)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, et afin de préciser les modalités de convocation de ce dernier en cas d'empêchement du Président et de présidence des réunions en cas d'absence, décide de compléter les alinéas 1 et 3 du point 1 de l'article 15 des statuts (délibérations du Conseil) comme suit :

« Le conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige, sur la convocation de son président ou, en cas d'empêchement de ce dernier, par l'administrateur référent dont la désignation peut être décidée par le conseil d'administration conformément à son règlement intérieur. »

(...)

« Les réunions du conseil d'administration sont présidées par le président du conseil d'administration ou, en son absence, par l'administrateur référent et, à défaut, par le doyen d'âge des administrateurs présents. »

Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés par 1 834 491 701 voix pour, 4 748 023 voix contre ou abstentions.

### **TREIZIEME RESOLUTION**

*(Autorisation au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes,

- délègue, pour une durée de 18 mois, au Conseil d'administration tous pouvoirs à l'effet de procéder à l'annulation, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du capital de la Société, par périodes de 24 mois, de tout ou partie des actions de la Société acquises dans le cadre des programmes d'achat d'actions autorisés, par la onzième résolution soumise à la présente Assemblée ou encore de programmes d'achat d'actions autorisés antérieurement ou postérieurement à la date de la présente Assemblée,
- décide que l'excédent du prix d'achat des actions sur leur valeur nominale sera imputé sur le poste "Primes d'émission" ou sur tout poste de réserves disponibles, y compris la réserve légale, celle-ci dans la limite de 10 % de la réduction de capital réalisée,
- délègue au Conseil d'administration tous pouvoirs, avec faculté de délégation dans les conditions légales, pour procéder à la réduction de capital résultant de l'annulation des actions et à l'imputation précitée, ainsi que pour modifier en conséquence les statuts.

Il est mis fin, avec effet immédiat, pour la fraction non utilisée, à la délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 28 mai 2013 par sa vingt-et-unième résolution.

Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés par 1 819 841 375 voix pour, 19 398 349 voix contre ou abstentions.

### **QUATORZIEME RESOLUTION**

*(Pouvoirs pour formalités)*

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente assemblée en vue de l'accomplissement de toutes les formalités légales ou administratives et faire tous dépôts et publicités prévus par la législation en vigueur.

Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés par 1 834 722 145 voix pour, 4 517 579 voix contre ou abstentions.

## **Fin de séance**

**Stéphane RICHARD**

Ainsi s'achève cette assemblée générale 2014.

Merci infiniment pour votre participation. Je vous souhaite une très bonne soirée et vous donne rendez-vous l'année prochaine.

L'ordre du jour étant épuisé, la séance a été levée à 19 heures.

De tout ce que dessus, il a été dressé le présent procès-verbal qui a été signé, après lecture, par les membres du bureau.

Le Président

Stéphane RICHARD

Les scrutateurs

Etat Français

FCPE

France Télécom Actions

Le secrétaire

Nicolas GUERIN

représentés par :

Antoine SAINTOYANT

Thierry MOUTON