

**France Télécom**  
**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 5 JUIN 2012**

L'an 2012,

Le 5 juin à 16 heures,

Au Palais des Congrès de la Porte Maillot,

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

L'avis de convocation a été inséré le 16 mai 2012 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 16 mai 2012.

Les membres de l'assemblée ont élargé 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 votre assemblée générale. J'ai le plaisir de vous retrouver cette année en tant que Président-Directeur Général de France Télécom. Cette assemblée générale constitue une occasion privilégiée pour moi, ainsi que pour l'ensemble de l'équipe de direction, de vous rencontrer, de vous présenter nos projets et de répondre à vos questions.

Je vais d'abord vous donner quelques informations de nature juridique pour la tenue de cette assemblée générale mixte. Conformément à la loi et à l'article 21 des statuts de France Télécom, 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 2012. L'avis de convocation a été publié le 16 mai 2012 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 est de 64,11 %. Nous vous communiquerons le quorum définitif au cours de la 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 le Fonds stratégique d'investissement (FSI) et l'Etat. Toutefois, le FSI est attentif à la pluralité de représentation au sein de notre assemblée générale. Il a donc accepté que le fonds commun de placement d'entreprise France Télécom Actions

du plan d'épargne groupe de France Télécom , l'un des principaux actionnaires de France Télécom après l'Etat, remplit la fonction de scrutateur à sa place. J'appelle en la qualité de scrutateurs :

- l'Etat français représenté par Jean-Dominique Comolli, commissaire aux participations de l'Etat,
- le fonds France Télécom Actions, représenté par Monsieur 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 et des systèmes d'information 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, Vivek Badrinath, Thierry Bonhomme, Jean-Paul Cottet, Elie Girard, Bruno Mettling, Marc Rennard, Benoît Scheen et Jean-Philippe Vanot.

Nos administrateurs sont également présents dans la salle. Je veux 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 sont garants des règles de gouvernance d'entreprise auxquelles nous sommes particulièrement attachés.

Notre Conseil d'administration s'est réuni dix fois en 2011, avec un taux de présence supérieur à 80 %, sans compter les réunions de ses trois comités (comité d'audit, comité de gouvernance et de responsabilité sociale d'entreprise, comité stratégique). Nous poursuivrons en 2012 les réunions du Conseil d'administration et de ces comités sur un rythme soutenu, ainsi que vous l'exposera Pierre Louette.

Les commissaires aux comptes de France Télécom sont également présents : il s'agit des cabinets Ernst and Young Audit et de Deloitte & Associés. Je souhaite par ailleurs remercier les membres de notre comité d'analyse et de benchmark de l'actionnariat individuel pour leur présence parmi nous mais aussi pour leur travail tout au long de l'année. Ils se sont réunis quatre fois depuis la dernière assemblée générale et ont apporté une précieuse contribution à l'organisation de la présente assemblée.

L'ensemble des documents usuels sont 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 de France Télécom. Toute la documentation est par ailleurs consultable auprès de la Direction juridique et accessible en ligne depuis le 2 avril sur notre site Internet *orange.com*.

L'ordre du jour figure dans les documents remis en séance. 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 le 31 décembre 2011 ;
- 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 17 projets de résolution présentés par votre Conseil d'administration et un projet de résolution, intitulé résolution A, déposé par le FCPE France Télécom Actions, visant à réduire le dividende à un euro par action, sur lesquels nous reviendrons ultérieurement. Si vous en êtes d'accord, je ne vais pas procéder à la lecture des différents rapports qui sont déjà à votre disposition dans le document de référence 2011 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 nos actionnaires qui sont avec nous en direct sur internet. Cette assemblée générale sera également diffusée en différé sur notre site Internet *orange.com*.

Avant de vous présenter ma vision des évolutions du secteur et de la place qu'y tient France Télécom, je vous invite à regarder ce film qui retrace en quelques minutes les temps forts de l'année 2011.

*Un film vidéo de quelques minutes est projeté.*

## **Les enjeux du secteur des télécoms, les défis à venir pour France Télécom-Orange**

**Stéphane RICHARD**

Cela fait un peu plus de deux ans que j'ai l'honneur de diriger France Télécom Orange, notre Groupe, votre Entreprise, à laquelle nous sommes si attachés. Avec l'équipe qui m'entoure, nous nous employons chaque jour à relever les multiples défis qui sont devant nous. Je veux parler d'abord de la crise sans précédent que traverse l'Europe depuis trois ans – l'Europe où nous réalisons plus de 85 % de notre chiffre d'affaires : crise de la dette, crise économique, crise de gouvernance et de projets politiques. Des convulsions ont secoué plusieurs pays d'Afrique et du Moyen-Orient où nous opérons. Si elles sont porteuses d'espoirs pour l'avenir, elles nous rappellent qu'il n'y a pas de recherche de croissance sans prise de risque. Citons encore les confrontations larvées ou spectaculaires entre les joueurs de l'écosystème numérique mondial, les fournisseurs de services et de contenus, les équipementiers, les fabricants de puces et de terminaux et les opérateurs dans cette formidable bataille pour conquérir et fidéliser le client final. En France, l'arrivée d'un nouvel entrant dans la téléphonie mobile a, en quelques semaines, profondément déstabilisé un marché où nous réalisons encore 25 % de notre chiffre d'affaires. Nous y reviendrons.

Avec « Conquêtes 2015 », notre projet stratégique, nous avons une feuille de route claire, qui apporte des réponses pertinentes à ces défis. Même si ceci n'est pas encore pris en compte à sa juste valeur par les marchés, notre Groupe a mieux résisté que la plupart de ses concurrents dans cette période difficile. La mise en œuvre déterminée de nos priorités, dans un esprit combatif et avec une cohésion retrouvée, nous a permis de réaliser en 2011 de bonnes performances et de consolider encore une situation financière particulièrement solide. Je voudrais revenir sur nos principales réalisations à travers les quatre piliers de notre plan « Conquêtes 2015 ».

Il y a deux ans, lorsque j'ai été nommé à la tête de France Télécom-Orange, notre Groupe était au bord de l'implosion, traumatisé par une série de suicides qui avait endeuillé notre communauté en France. Ma toute première priorité a consisté à rétablir un climat de travail et un climat social apaisés. Il s'agissait alors de retrouver le goût de vivre ensemble, de partager valeurs et projets, car il n'y a pas de performance possible, pour un Groupe comme le nôtre, sans un socle de confiance retrouvé. Trois grands chantiers ont été conduits en parallèle depuis 2010 pour atteindre cet objectif.

Nous avons d'abord lancé notre projet d'entreprise « Conquêtes 2015 », qui a permis de redonner sens et clarté à notre action. Ensuite, nous avons proposé au corps social un nouveau contrat rassemblant 158 mesures issues d'un dialogue nourri avec les organisations syndicales, au centre duquel nous avons placé une nouvelle politique de recrutement. 10 000 embauches ont été décidées en France sur trois ans et réalisées aux deux tiers à la fin de l'année 2011. 4 500 apprentis sont accueillis chaque année au sein du Groupe. Des mesures plus spécifiques ont été mises en place, comme la structure de médiation, qui a été confiée à un professionnel reconnu (en la personne de Jean-François Colin). Elle permet d'apporter à la fois un traitement personnalisé aux cas les plus difficiles et de soulager nos managers.

Enfin, nous avons engagé une importante réforme de notre organisation en France afin de redonner des marges de manœuvre au terrain et de simplifier nos modes de fonctionnement.

Les premiers résultats sont encourageants. Le baromètre social, une enquête que nous réalisons tous les six mois auprès de 4 000 salariés, témoigne d'une amélioration continue du climat de travail au sein de l'Entreprise. Le « petit absentéisme » a diminué pour la première fois depuis quatre ans, ce qui représente 20 000 journées de travail gagnées. Les dernières élections professionnelles ont montré, par leur taux de participation et les excellentes conditions dans lesquelles elles se sont déroulées, combien le climat social s'est apaisé.

Nos réseaux constituent notre colonne vertébrale. Je crois très profondément dans la valeur de nos réseaux, qui sont notre premier actif et qui sont plus que jamais au cœur de l'écosystème numérique. Certes les opérateurs n'ont pas encore réussi à tirer le meilleur parti de la révolution digitale, en tout cas moins que ces acteurs qu'on appelle « over the top » tels que Google, Apple ou Facebook. Mais n'oublions jamais que sans nos réseaux, il n'y a tout simplement pas de révolution numérique possible. Sans nos réseaux, il n'y a pas de Google, pas de Facebook, pas de Twitter, pas de Skype, pas de iTunes, pas de cloud computing. C'est pour cela que nous investissons sans relâche pour préparer l'avenir et être au rendez-vous du très haut débit, en gardant en tête, par-delà les vicissitudes des marchés, une vision et une ambition de long terme. De ce point de vue, nous avons rencontré depuis deux ans de nombreux succès.

Sur le haut débit mobile, en France, nous avons été classés meilleur réseau 3G par l'ARCEP avec des débits mesurés deux à cinq fois supérieurs à ceux de nos concurrents. Cela nous a aidés à retrouver une dynamique commerciale sur le marché grand public. Mais c'est aussi en grande partie parce que nous avons le meilleur réseau mobile que nous avons pu signer le contrat d'itinérance avec le nouvel opérateur Free mobile. J'y reviendrai. Sur le très haut débit mobile en France, nous avons remporté un grand succès industriel avec les enchères sur le spectre mobile 4G, qui engagent le Groupe pour vingt ans. Avec la plus grande tranche de spectre, de meilleure qualité, au meilleur prix, nous avons assuré notre place de leader des réseaux de nouvelle génération. Nous avons déjà commencé à déployer la 4G en France et j'inaugurerai la première ville au très haut débit mobile, Marseille, dès la fin du mois de juin.

En France, nous avons aussi relancé notre programme de déploiement du très haut débit fixe avec la fibre. Nous nous sommes engagés à investir 2 milliards d'euros d'ici 2015 pour apporter la fibre dans 3 600 communes à 10 millions de foyers français. Nous avons conclu des accords pour mutualiser nos réseaux en dehors des zones denses et signé des conventions avec les collectivités locales, à l'instar des régions Auvergne ou Bretagne.

A l'international, nous avons déployé des réseaux mobiles 3G dans 13 pays de la région Afrique et Moyen-Orient. Grâce à nos câbles sous-marins, nous apportons l'accès à Internet à des dizaines de millions d'africains.

Nous avons 226 millions de clients. Depuis deux ans, nous avons retrouvé une dynamique commerciale et remis la qualité du service et le client au centre de nos préoccupations. En France, dès l'année 2010, nous lançons notre offre « quadruple play » Open. Totalisant à ce jour 1,7 million d'abonnés, elle nous a permis de redresser notre part de conquête sur l'Internet fixe à des niveaux élevés (supérieurs à 30 %) alors qu'elle était tombée à zéro début 2010. Nous avons aussi lancé en octobre dernier notre offre Sosh, une marque communautaire, sans engagement, disponible exclusivement sur le web, destinée à une cible jeune. Sosh a conquis aujourd'hui près de 350 000 clients et s'est avéré un outil très efficace, avec Open, dans le contexte de l'arrivée du 4ème opérateur mobile en France.

En Europe, nous déployons avec succès notre stratégie de segmentation basée sur les forfaits « Animals ».

En Espagne, nos très bons résultats commerciaux et financiers en confirment la pertinence. Je voudrais saluer ici le formidable travail de nos équipes espagnoles, qui ont réussi à atteindre des taux de croissance dans le mobile de plus de 7 % en 2011 malgré un environnement économique et concurrentiel particulièrement difficile dans ce pays. En Pologne, où nous officions désormais sous la marque Orange, le chiffre d'affaires mobile résiste mieux que l'an dernier. Partout, nous enrichissons nos offres de contenus et de services. Nous avons désormais de nombreux produits millionnaires en

portefeuille, comme Deezer en France ou Orange Money en Afrique, qui a su séduire près de 4 millions de clients. DailyMotion, dont nous avons acquis une part significative, compte plus de 150 000 millions de visiteurs uniques chaque mois. Sur le marché Entreprises, tous nos plus grands clients nous ont renouvelé leur confiance en 2011. En France, notre couverture fibre atteint désormais 70 % des entreprises de plus de 20 salariés et nous comptons déjà plus de 3 600 clients à nos offres de cloud computing.

L'année 2011 a été agitée dans nombre de pays où nous sommes présents (Egypte, Tunisie, Côte d'Ivoire). Les aléas de court terme auxquels nos équipes ont fait face avec professionnalisme et sang-froid ne doivent en aucun cas nous détourner de notre cap, qui reste le développement maîtrisé dans la zone Afrique-Moyen-Orient, dans laquelle un être humain sur sept vivra dans dix ans. En investissant dans ces pays, nous sommes conscients des risques auxquels nous nous exposons. Mais ils sont à mettre en regard des formidables opportunités de croissance que ces marchés nous offrent.

D'ailleurs, après une année 2011 difficile, l'Afrique et le Moyen-Orient jouent à nouveau ce rôle de moteur de croissance. Nous affichons sur la zone une croissance du chiffre d'affaires de 6,8 % au 1er trimestre, hors effets réglementaires. En Côte d'Ivoire, nous avons même enregistré une croissance de 17 % sur la même période. Dans les deux dernières années, nous avons clarifié la situation actionnariale en Egypte. Nous sommes entrés dans quatre nouveaux pays (le Maroc, la Tunisie, l'Irak et la République Démocratique du Congo). Nous avons aussi engagé la revue de notre portefeuille d'activités en Europe avec la cession de notre filiale en Suisse dans de bonnes conditions financières. Nous voulons être n° 1 ou n° 2 dans tous les pays où nous opérons. Tel est pratiquement le cas aujourd'hui.

Nous avons également clarifié notre stratégie dans les contenus. Nous nous positionnons désormais comme agrégateur et distributeurs et non plus comme éditeur de contenus en propre. Nous avons ainsi réorienté et élargi l'audience d'Orange Cinéma Séries. Nous avons annoncé la fermeture de nos chaînes de sport, en trouvant des solutions à la fois pour nos salariés et nos clients tout en enrichissant l'offre « sport » de nos bouquets. Nous allons économiser près d'un milliard d'euros sur quatre ans en ne participant pas à l'appel d'offres pour l'acquisition des droits de diffusion de la Ligue 1 de football.

Je voudrais maintenant m'arrêter sur l'événement qui a marqué le début d'année en France. Il s'agit bien sûr de l'entrée en lice du 4ème opérateur mobile, savamment orchestrée dans les medias, avec un effet de surprise incontestable sur les prix, grâce à la formule sans subvention du terminal et dans un discours aux accents populistes qui n'a pas hésité à dénigrer violemment les opérateurs existants.

Tout d'abord, je voudrais rétablir une vérité. Contrairement à ce que certains ont voulu faire croire à toute force, notre secteur proposait déjà des prix attractifs pour les consommateurs. C'est vrai sur le « triple play », avec un prix d'environ 30 euros par mois en France, quand la moyenne européenne est supérieure à 40 euros. C'est vrai aussi sur le mobile, dont les tarifs ont baissé de 12 % entre 2006 et 2010 quand, dans le même temps, les péages augmentaient de 12 %, l'électricité de 15 %, le métro de 17 %.

Faut-il rappeler que l'Ofcom, le régulateur anglais, dans une étude de décembre 2011, c'est-à-dire avant l'arrivée de Free, plaçait la France comme le 2ème pays le moins cher sur le mobile, juste derrière le Royaume-Uni mais devant l'Italie, l'Espagne, les Etats-Unis d'Amérique et l'Allemagne ? Quant à nos marges (environ 34 % pour le Groupe), elles étaient dans la moyenne des opérateurs européens. N'oublions pas que plus de 40 % de cette marge sont réinvestis dans la construction ou la maintenance de nos infrastructures.

Cela étant rappelé, je crois que nous nous sommes préparés à l'arrivée du 4ème entrant avec sérieux et que nous nous sommes donné les moyens d'absorber ce choc mieux que nos concurrents. Certes, notre chiffre d'affaires, en France, a baissé de 4,2 % au 1er trimestre avec une perte nette de 615 000 clients sur une base de 27 millions de clients mobiles. Mais cet impact était attendu compte tenu du poids du nouvel entrant dans l'Internet fixe. Rapportées à la masse de nos clients, nos pertes d'abonnés au téléphone mobile ne représentent que 2,3 % de notre base, sensiblement moins que pour nos concurrents. Nous avons réagi avec rapidité et pragmatisme et je veux ici saluer la formidable énergie dont nos équipes ont su faire preuve dans cette période, en particulier nos forces de vente et nos spécialistes du marketing mobile.

Avec Sosh, nous avons pu répondre sur le terrain du 4ème entrant en moins de 48 heures. Avec Open, nous avons su garder nos clients et en recruter de nombreux autres. Avec la mise en place du « bilan conseil personnalisé », nous nous sommes attachés à fidéliser nos clients. Le contrat d'itinérance, enfin, a parfaitement joué son rôle en compensant une grande part des revenus sur le marché grand public. Ce contrat va nous rapporter plus d'un milliard d'euros sur trois ans, davantage que prévu. Je crois sincèrement que c'était la bonne décision pour protéger les intérêts de l'Entreprise sans jamais mettre en danger la qualité de service pour nos propres clients.

Mais les effets de l'arrivée du nouvel entrant restent en partie devant nous, car au-delà de l'impact sur les parts de marché, les prix resteront durablement orientés à la baisse. Celle-ci va progressivement se répercuter sur l'ensemble de notre base à la faveur des renouvellements de contrats des clients engagés sur 12 ou 24 mois.

Rappelons que nos résultats ont dépassé nos attentes en 2011, avec un cash-flow opérationnel de 9,3 milliards d'euros, pour un objectif de 9 milliards d'euros. Ce résultat a été atteint sans obérer l'avenir, puisque nous avons augmenté nos investissements pour les porter à 13 % de notre chiffre d'affaires et conforté notre solidité financière, avec un ratio rapportant la dette nette à l'EBITDA contenu à deux, tout en préservant une rémunération attractive pour nos actionnaires. La solidité de notre bilan est le fruit d'une politique prudente et rigoureuse de gestion de notre dette. Il s'agit d'un atout important dans la crise financière que nous traversons. Il nous assure l'accès aux financements dans de bonnes conditions et conforte notre capacité de développement futur.

Concernant notre politique de rémunération des actionnaires, je veux être ici très clair. Nous avons atteint tous nos objectifs financiers en 2011 grâce au travail de tous les hommes et de toutes les femmes de l'Entreprise. Il me semble donc normal de tenir l'engagement que nous avons pris vis-à-vis de nos actionnaires. C'est pourquoi nous soumettrons tout à l'heure à votre vote une résolution (résolution n° 3) qui fixe le montant du dividende, au titre de l'exercice 2011, à 1,40 euro par action. Une autre résolution, dite résolution « A », inscrite à l'ordre du jour de l'assemblée générale à la demande du conseil de surveillance du FCPE France Télécom Actions, propose le versement d'un dividende réduit à 1 euro par action. Elle n'a pas obtenu le soutien du Conseil d'administration, qui recommande dès lors de la rejeter. Pierre Louette reviendra plus en détail sur ce point lors de l'exposé des résolutions. S'agissant des dividendes relatifs aux prochains exercices, nous avons exprimé notre souhait d'ajuster le dividende pour tenir compte de l'environnement incertain et contraint dans lequel nous évoluons, car notre responsabilité est de préserver les fondamentaux du Groupe et son potentiel de développement.

Nous avons malheureusement vu dans notre industrie des exemples de politique de rémunération qui ont conduit soit à des niveaux d'endettement difficilement soutenables, soit à des arbitrages en défaveur des investissements. Il est exclu que nous suivions le même chemin. C'est la raison pour laquelle nous avons proposé à notre Conseil d'administration, qui l'a accepté, de fixer le dividende dans une fourchette de 40 % à 45 % de notre cash-flow opérationnel à compter de l'exercice 2012. Sur la base des hypothèses actuelles, le dividende 2012 qui sera versé en 2013 devrait néanmoins se situer à un niveau supérieur à 1 euro, offrant à notre titre un rendement attractif.

Gervais Pellissier va maintenant présenter les résultats plus en détail.

## **Performances financières 2011**

**Gervais PELLISSIER**

**Directeur Général délégué, en charge des finances et des systèmes d'information**

Je commencerai par vous présenter une synthèse des résultats 2011 du groupe France Télécom-Orange, qui sont sans doute déjà connus par la plupart d'entre vous. Puis je commenterai les résultats du 1er trimestre 2012 que nous avons publiés le 3 mai dernier. Enfin, je terminerai par quelques éléments sur le cours de bourse ainsi que les perspectives 2012 de notre Groupe et sa situation financière.

En 2011, France Télécom-Orange a atteint toutes les tendances que le Groupe avait indiquées en début d'année. Ainsi, hors effets réglementaires, le chiffre d'affaires a été stable, ce qui constitue une performance par rapport à ce que l'on pouvait attendre, même si elle est en retrait par rapport à 2010, où il avait crû de 0,6 %. La marge d'EBITDA s'est établie à 33,3 %, soit une baisse de 1,1 % par rapport à l'année précédente. Les investissements ont représenté 12,7 % du chiffre d'affaires, en progression de 3,3 % et en ligne avec l'objectif du Groupe, c'est-à-dire un ratio de 13 % environ. Grâce à l'atteinte de l'ensemble de ces indicateurs, le Groupe a été en mesure de dépasser son objectif de cash-flow opérationnel de 9 milliards d'euros, qui se sera finalement établi à 9,3 milliards d'euros. Il s'agit de performances financières conformes à nos attentes et à nos engagements, même si elles sont en retrait par rapport à 2010. Par ailleurs, le Groupe a maintenu son ratio de dette nette/EBITDA proche de deux fois (à 2,09 fois), en incluant des décaissements exceptionnels d'1,4 milliard d'euros en janvier 2012 pour couvrir le paiement de la licence 4G 800 MHz en France et le règlement du litige opposant TP Group en Pologne à la société DPTG.

Sans entrer dans le détail de l'ensemble des facteurs ayant affecté négativement les conditions de notre activité en 2011, il me semble important de vous donner un ordre de grandeur des effets cumulés négatifs qui viennent :

- du niveau d'intensité concurrentielle nettement supérieur à ce qui pouvait être anticipé sur le marché français, dans l'attente de l'arrivée de la 4ème licence ;
- de la pression réglementaire et fiscale en Europe ;
- de l'instabilité politique à laquelle nous avons été confrontés en Egypte et en Côte d'Ivoire.

Au total, ces effets se chiffrent à 1 milliard d'euros sur le chiffre d'affaires et 500 millions d'euros sur l'EBITDA. Ces ordres de grandeur sont à mettre en perspective des principaux indicateurs financiers du Groupe.

Le chiffre d'affaires 2011 s'est établi à 45,3 milliards d'euros, en baisse de 1,6 %, soit 743 millions d'euros de baisse équivalant au poids de l'effet de la réglementation, qui était de 748 millions d'euros. L'EBITDA a atteint 15,1 milliards d'euros, en baisse de 4,8 % par rapport à 2010, soit 763 millions d'euros de moins que l'année précédente. Dans cette baisse de l'EBITDA, les effets de la réglementation sectorielle sur les prix ont pesé pour 227 millions d'euros. L'impact du changement de taux de TVA sur les abonnements en France ainsi que les effets de la crise politique en Egypte et en Côte d'Ivoire ont pesé pour 288 millions d'euros, soit au total plus des deux tiers de la baisse d'EBITDA attribuable à ces effets exceptionnels.

Parallèlement, dans la gestion de notre compte d'exploitation, nous avons continué de mettre l'accent sur la bonne gestion des dépenses commerciales puisque le ratio de dépenses commerciales, consacrées à l'acquisition et à la fidélisation de nos clients, s'est établi à 15,5 % du chiffre d'affaires en 2011 et est en décroissance par rapport à 2010 dès le 2ème semestre 2011.

Les autres ratios de charges d'exploitation rapportées au chiffre d'affaires évoluent de la manière suivante. Le ratio d'achats et de reversements aux autres opérateurs, qui représente 13 % du chiffre d'affaires, est en amélioration de 0,4 % par rapport à l'année 2010. Nous avons en effet essayé de gérer un peu mieux l'abondance que nous apportons à nos clients. Le ratio de charges du personnel s'est établi à 19,5 % du chiffre d'affaires contre 19,1 % en 2010. Le nombre moyen de salariés du Groupe est en légère progression de 0,2 % tandis que la hausse des charges de personnel du Groupe a été contenue à 0,3 %, ce qui témoigne d'une politique salariale modérée. L'ensemble des autres charges s'élève à 8,4 % milliards d'euros en 2011, soit une diminution de près de 70 millions d'euros par rapport à l'année 2010, en grande partie liée à la baisse des dépenses de contenus. Au total, le chiffre d'affaires aura été stable sur l'exercice, hors effets de la réglementation et en retrait de 1,6 % si l'on inclut la réglementation.

Cette tendance que nous avons anticipée mérite quelques commentaires :

- une forte progression de la croissance en Espagne, qui atteint 7 % hors effets réglementaires, dans un environnement économique que chacun connaît, où la performance de nos concurrents est en retrait en termes de chiffre d'affaires ;
- un redressement des performances de notre division Entreprises ;

- la stabilisation des tendances de chiffre d'affaires en Pologne et dans le reste de l'Europe, même si elles sont toujours à la baisse ;
- un ralentissement de la croissance en France, avec une pression accrue sur le chiffre d'affaires, qui baisse de 1,5 % hors réglementation, essentiellement sous l'effet de l'anticipation de l'arrivée du 4ème opérateur mobile et du changement de TVA, qui n'a pas été répercuté sur les clients dans les abonnements « mobile » et pas intégralement répercuté dans les abonnements « lignes fixes ».

Sans les crises en Côte d'Ivoire et en Egypte, la croissance du Groupe eût été similaire à celle de 2010, c'est-à-dire + 0,6 %. Sur l'année, la marge d'EBITDA aura connu une érosion limitée à 1,1 % de chiffre d'affaires, en ligne avec nos anticipations, là aussi avec deux phases distinctes :

- au 1er semestre, une marge sous pression, en retrait de 1,5 %, le contexte concurrentiel français et parfois européen ayant entraîné une progression des dépenses commerciales afin de préserver la base « clients », alors que le chiffre d'affaires était lui-même érodé d'une portion de la TVA sur le marché français ;
- au 2ème semestre, un recul limité à 0,8 % du chiffre d'affaires avec des dépenses commerciales gérées efficacement en France et en Espagne, sans affecter la valeur de notre base de clients.

En termes de zones géographiques, il convient de noter :

- une croissance de la marge en Espagne d'un point et une croissance de la marge de la division Entreprises de 0,7 %, où la stratégie de protection de la valeur a porté ses fruits ;
- la poursuite de la pression en Pologne sur notre activité fixe, le mobile affichant une croissance de 0,6 % de sa marge ;
- une marge en recul dans le reste du monde, qui s'explique principalement par les événements en Egypte et en Côte d'Ivoire ;
- en France, une érosion conforme aux années précédentes de la marge dans l'activité de téléphonie fixe mais aussi sur le mobile, où elle s'établit à 34 %, avec un retrait de près de 2 % du chiffre d'affaires, en relation avec le changement du taux de TVA, les coûts commerciaux induits et l'anticipation de l'arrivée de la 4ème licence mobile.

L'augmentation de la dotation aux amortissements (+ 274 millions d'euros) s'explique notamment par les amortissements accélérés d'un certain nombre d'actifs de réseaux mobiles. Nous avons en effet procédé à des swaps de technologie afin de nous préparer au déploiement de la 3G et de la 4G. Il y a également dans cette augmentation de charges un effet de périmètre lié à la réintégration de l'Egypte. Nous avons repris des réserves de conversion euro/Livre Sterling pour 642 millions d'euros sur la liquidation d'entités non opérationnelles au Royaume-Uni à la suite de la fusion de nos opérations avec Deutsche Telekom. Les pertes de valeur des écarts d'acquisition et d'immobilisations ont augmenté de 355 millions d'euros. Elles concernent pour l'essentiel un accroissement des pertes de valeur sur l'Egypte, la Roumanie, le Kenya et l'Arménie pour un total de 991 millions d'euros.

Notre résultat financier est resté stable à 2 milliards d'euros, avec une baisse du coût de l'endettement brut du Groupe de près de 200 millions d'euros. Le montant de l'impôt sur les sociétés a augmenté de 332 millions d'euros, principalement en France, avec l'accroissement des résultats imposables et la limitation des reports déficitaires décidée par le précédent gouvernement, pour atteindre un total d'imposition pour le Groupe de 2,1 milliards d'euros. Au total, le résultat net des activités poursuivies (activités récurrentes) est stable à 3,8 milliards d'euros, avec un résultat net part du Groupe du même ordre (3,9 milliards d'euros), tandis que nous avons enregistré au cours de l'exercice 2010 une plus-value d'1 milliard d'euros suite à la constitution de la co-entreprise entre Orange et T-Mobile au Royaume-Uni.

En 2011, le niveau des investissements a atteint 5,8 milliards d'euros, ce qui représente 12,7 % du chiffre d'affaires du Groupe. Nous avons renforcé nos investissements en réseaux informatiques, qui représentent à eux seuls un peu plus de 75 % du total de nos investissements. Les investissements en réseaux ont progressé de 2 %, tirés par les programmes de renouvellement des réseaux d'accès radio dans la plupart des pays européens et le déploiement de la 3G sur nos marchés émergents. Les

investissements informatiques ont progressé de 4 % avec des projets de renforcement de la qualité de service et des évolutions informatiques soutenant le lancement de nos nouvelles offres (Open, Sosh). Par ailleurs, les investissements dans les équipements clients ont augmenté avec la mise à niveau de notre parc de Livebox en France et en Pologne afin d'augmenter la qualité de service tout en réduisant le coût d'intervention chez les clients.

Nous avons pris en compte en 2011 l'essentiel des décaissements liés aux achats de licences 4G, notamment en France et en Espagne. Nos charges financières nettes se sont inscrites en baisse de 344 millions d'euros, avec un accroissement des dividendes reçus de la co-entreprise Everything Everywhere au Royaume-Uni. L'impôt décaissé a doublé, à plus d'1 milliard d'euros contre 535 millions d'euros d'impôt « cash » en 2010, suite au changement de régime fiscal que j'indiquais pour la France (la limitation des reports déficitaires).

Nous devrions en revanche décaisser moins d'impôts en 2013-2014 que nos estimations initiales, puisque nous consommerons ces reports déficitaires dans les années 2013, 2014 et 2015.

Le niveau de dividende est resté globalement stable, qu'il s'agisse du dividende payé aux actionnaires de France Télécom SA (pour un montant de 3,7 milliards d'euros) ou de ceux distribués aux minoritaires de nos filiales en Pologne, au Sénégal, en Belgique et en Egypte, pour un montant de 683 millions d'euros. Nous avons procédé à des rachats d'actions propres visant à couvrir les plans d'attribution gratuite d'actions pour le personnel du Groupe pour un montant de 275 millions d'euros. Désormais ce plan est couvert en totalité.

Nos activités d'acquisitions et de cessions se sont équilibrées en montant entre la cession d'EMITEL en Pologne et l'acquisition de Congo Chine Telecom au Congo ainsi que la prise de participation dans Korek en Irak. Le ratio de dette nette/EBITDA qui en résulte s'établit à 2,09 et reste cohérent par rapport à notre objectif à moyen terme (aux environs de 2).

On observe à l'actif de notre bilan une baisse des écarts d'acquisition à hauteur de 1,7 milliard d'euros, compte tenu des écritures que j'indiquais tout à l'heure sur le compte d'exploitation. Ces écarts d'acquisition s'établissent à 27,3 milliards d'euros. La baisse est relative au changement de périmètre (cession d'Orange Suisse) avec le reclassement d'Orange Suisse en actifs destinés à être cédés pour 800 millions d'euros. S'y ajoutent des pertes de valeur sur les acquisitions pour 600 millions d'euros comme je l'ai indiqué (Egypte, Roumanie et d'autres pays). Les autres actifs incorporels sont stables, à 11,3 milliards d'euros. Les actifs corporels diminuent de 1 milliard d'euros, à 23,6 milliards d'euros, ce qui inclut là encore la quote-part des actifs corporels d'Orange Suisse. Signalons enfin des effets de variation de change et des amortissements accélérés de certains équipements.

Les titres mis en équivalence, qui concernent essentiellement Everything Everywhere, Médi Telecom au Maroc, Korek en Irak et Sonaecom au Portugal, sont en baisse de 300 millions d'euros pour afficher une valeur totale de 7,9 milliards d'euros. Enfin, la trésorerie (disponibilités et quasi-disponibilités) s'élève à 8 milliards d'euros contre 4,4 milliards d'euros au 31 décembre 2010, conformément à notre volonté de renforcer la position de trésorerie et de liquidité du Groupe.

Au passif figurent des capitaux propres de 29,6 milliards d'euros, dont la diminution (- 2 milliards d'euros) s'explique par la variation des réserves de conversion et reflète la baisse de la valeur de nos filiales ou de nos activités dans des régions hors de la zone euro (notamment la Pologne et l'Egypte). La dette financière courante s'établit à 33,2 milliards d'euros, à laquelle s'ajoute une dette financière de 5,7 milliards d'euros à moins d'un an, soit une dette brute total de 38,9 milliards d'euros. La croissance de notre dette brute, qui se retrouve dans la croissance de la trésorerie, s'explique par notre volonté de profiter des opportunités de refinancement et d'améliorer notre situation de liquidité.

Stéphane Richard vous a décrit l'évolution de l'environnement dans lequel nous évoluons en 2012, plus difficile et plus incertain que ce que nous estimions lors de la présentation de notre plan à cinq ans « Conquêtes 2015 ». Ceci s'observe dès le 1er trimestre. Dans ce cadre, nous maintenons nos orientations stratégiques, comme l'a indiqué le Président, car c'est grâce à elles que nous renouons avec la croissance et stopperons l'érosion de nos marges. Nous avons déjà accéléré la mise en œuvre de notre plan et de nos leviers pour faire face à ces défis, qu'il s'agisse de :

- nos actions commerciales en France ;
- nos programmes d'efficacité ;

- la gestion rigoureuse de nos dépenses commerciales ;
- nos investissements, orientés pour soutenir notre croissance future et notre capacité à nous différencier ;
- notre stratégie en matière d'acquisitions, où nous donnons la priorité à l'intégration de ce qui a été acquis, ce qui nous a conduits à décider de ne pas allouer de ressources significatives à des investissements nouveaux en 2012.

Hors effets de la réglementation, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires quasiment stable (- 0,1 %) à 10,9 milliards d'euros au 1er trimestre 2012. En incluant les effets de réglementation, le chiffre d'affaires recule de 1,8 %, soit une diminution de 195 millions d'euros. Les contributions des différentes géographies et des métiers se sont équilibrées, avec en particulier le retour à la croissance de l'ensemble de la zone Afrique-Moyen-Orient, y compris l'Egypte et la Côte d'Ivoire pour compenser les difficultés rencontrées en France et dans un certain nombre de pays européens dans le contexte que nous connaissons. La poursuite d'une bonne performance en Espagne, qui continue d'afficher un taux de croissance de 2,5 %, doit aussi être soulignée.

L'EBITDA s'établit à 3,4 milliards d'euros, soit une baisse de 257 millions d'euros par rapport à l'année précédente, conduisant à un recul de 1,7 % du chiffre d'affaires. L'EBITDA est majoritairement impacté par la baisse du chiffre d'affaires (- 200 millions d'euros). Nos coûts commerciaux et de contenus sont quasiment stables, en ligne avec nos prévisions.

Nos investissements restent en progression de 2,2 % et atteignent 1,1 milliard d'euros, soit 10 % du chiffre d'affaires au 1er trimestre (en croissance de 0,4 % en proportion du chiffre d'affaires). Ils ont augmenté en France, notamment, dans la fibre et avec le lancement du déploiement du LTE. En Espagne, nous continuons d'investir dans le renouvellement du réseau d'accès mobile. En Pologne, nous poursuivons notre programme dans le haut débit fixe selon l'accord conclu avec le régulateur. Dans le reste de nos géographies, nous sommes en cours d'achèvement des déploiements de câbles sous-marins. Le cash-flow opérationnel s'établit à 2,3 milliards d'euros, en baisse de 281 millions d'euros (- 11 %).

Il nous a semblé important de vous fournir une photographie à date des performances boursières depuis le début de l'année. Sur cette période, malheureusement, la performance de l'action France Télécom est en deçà de celle du CAC 40 et de son indice de référence sectoriel. Cependant, elle est comparable à celle de ses pairs français et c'est aussi le cas pour certains de ses pairs européens à l'instar de KPN, en dépit de l'offre en cours, tandis que nos collègues d'Europe du sud, en particulier Telefonica, affichent une performance en très net retrait.

Les perspectives de reprise économique semblent s'éloigner d'au moins un à deux trimestres dans la zone euro (notamment pour les pays d'Europe du sud) et celle-ci apparaît comme une zone d'investissement instable aux yeux de nombreux investisseurs, en particulier dans le monde anglo-saxon ou asiatique. Ce retard dans la reprise économique aurait dû, en toute logique, favoriser les actions défensives comme la nôtre aux dépens des valeurs cycliques. Force est de constater que les télécoms, comme les « utilities », souffrent des craintes accrues des investisseurs. Leur capacité de forte génération de cash-flow, pourtant nécessaire à leurs investissements et au remboursement de leur dette, est remise en question au regard de la pression réglementaire, de la pression fiscale et de la pression concurrentielle.

Ces craintes sont exacerbées concernant notre Groupe, qui pâtit à la fois d'un risque « France » et d'un risque « 4ème licence ». Nous avons, à l'occasion de la présentation des résultats du 1er trimestre, le 3 mai dernier, confirmé notre objectif 2012, ce qui a été salué par le marché. Nous anticipons donc un exercice 2012 sous contraintes mais sommes convaincus que nos fondamentaux demeurent solides pour l'exercice en cours. Nous avons un objectif de cash-flow opérationnel de près de 8 milliards d'euros, soit une baisse de 1 milliard d'euros par rapport à 2011 en base strictement comparable.

Dans le contexte macroéconomique et de marchés financiers dégradés que nous connaissons, nous avons fixé pour priorité le maintien du ratio d'endettement à moyen terme du Groupe aux environs de deux, afin de préserver nos marges de manœuvre et la capacité d'exécution de notre plan stratégique pour le futur.

Ceci explique l'alignement de notre politique de dividende indiquée par notre Président sur la politique de génération de cash-flow opérationnel du Groupe. Nous n'avons pas l'intention de procéder à des rachats d'actions en 2012.

Nous avons aussi réduit notre dette nette (30,9 milliards d'euros fin 2011) et augmenté sa maturité. Elle présente une maturité moyenne de neuf ans alors qu'elle n'était que de quatre ans en 2002, date à laquelle elle était deux fois supérieure et atteignait 68 milliards d'euros. Entre 2010 et 2011, nous avons poursuivi cette tendance en étendant la maturité moyenne d'une demi-année supplémentaire.

Le coût moyen de notre dette obligataire, qui représente 88 % de notre dette brute, avec une très faible dépendance aux financements bancaires, a ainsi baissé, passant de 5,6 % en moyenne fin 2010 à 5,3 % en moyenne en 2011. Le Groupe, qui conserve des notations de crédit parmi les meilleures de son secteur, en dépit parfois de sa mise sous surveillance, a pu renforcer considérablement en 2011 et au début de 2012 la structure globale de sa dette et sa position de liquidité. Standard & Poor's a d'ailleurs récemment relevé son appréciation sur notre liquidité, cette appréciation passant « d'adéquate » à « forte ». Cette extension de la maturité est une préoccupation constante depuis plus d'un an. La dette que nous avons levée représente une maturité moyenne de 11,7 ans. Depuis novembre 2010, nous avons ainsi placé trois émissions obligataires pour un montant de 1,3 milliard d'euros, avec une maturité allant de 30 à 40 ans et un taux moyen de 4,75 %.

Comme vous le voyez, nos échéances de remboursement ont été lissées sur les prochains exercices, aucun exercice ne dépassant 4,3 milliards d'euros de remboursements. Concernant 2012, nous avons déjà remboursé ce qui devait l'être du fait des échéances obligataires, soit des remboursements de 2,2 milliards d'euros.

Je vous remercie de votre attention. Je laisse la parole à Delphine Ernotte-Cunci, directrice générale adjointe et directrice exécutive d'Orange France.

## **Les enjeux du marché français**

**Delphine ERNOTTE-CUNCI**

**Directrice Générale adjointe et Directrice Exécutive d'Orange France**

Le marché français connaît un vrai bouleversement pour trois raisons majeures. La première a trait aux usages. Après l'équipement du pays en ADSL et la démocratisation des smartphones (permettant de surfer sur Internet) qui se poursuit, nous voyons une croissance exponentielle des usages. Un seul chiffre résume ce phénomène : le volume de données qui transitent via nos réseaux mobiles a été multiplié par 68 en cinq ans.

Un deuxième bouleversement majeur a trait à la compétition. Nous l'avons vécu l'année dernière et j'en avais parlé ici avec ce que nous appelons « l'effet TVA ». Avec l'arrivée de Free, cette compétition s'est intensifiée d'autant plus que ce 4ème entrant a proposé des tarifs plus bas d'environ 5 euros que ce que nous (Orange mais aussi les analystes et les autres acteurs du marché) avions anticipé. Un troisième facteur de bouleversement réside dans le contexte macroéconomique. Si la part « télécoms » du budget des ménages n'évolue pas et reste inférieure à 3 % depuis de nombreuses années, les ménages font preuve naturellement de davantage de prudence dans un contexte aussi chahuté. Nous avons déjà vécu un tel contexte en 2011 et les chiffres montrent que nous avons su résister, relancer la machine commerciale et tenir nos engagements de parts de marché.

Nous l'avons fait en nous appuyant sur trois grands atouts, trois raisons de faire préférer Orange.

Comme l'a rappelé le Président, l'ARCEP nous a décerné le prix du meilleur réseau mobile, et non de peu. Lorsque vous avez un ordinateur avec une clé 3G Orange ou un smartphone, vous pouvez télécharger un fichier jusqu'à cinq fois plus vite que chez un de nos concurrents. Il s'agit d'un réel avantage concurrentiel. Nous couvrons aussi plus de 98 % de la population avec notre technologie 3G.

Nous allons conserver cet avantage précieux (car il constitue un élément important du choix de son opérateur). Comme Stéphane Richard l'a indiqué, nous avons acquis l'an dernier des fréquences. Nous avons le plus large spectre de fréquences 30 MHz qui vont nous permettre de tenir cette promesse à l'avenir et de proposer la meilleure couverture ainsi que le meilleur débit 4G pour nos clients.

Sur le réseau fixe, il y a bien entendu la fibre. Nous avons accru l'an dernier, sur l'ADSL, le débit pour 4,6 millions de nos clients. Nous continuons de progresser. Pour la fibre, nous multiplions tous les ans par deux nos investissements afin d'atteindre le nombre d'un million de clients raccordés fin 2012.

Nous innovons d'abord à partir de nos réseaux, qui forment la première « brique » de notre innovation. Même si nous accélérons dans ce déploiement, nous allons mettre un certain temps à déployer la 4G. Souvenons-nous que nous avons mis sept ans à déployer la 3G avant d'atteindre un taux de couverture de 98 % du territoire. En admettant que nous allions plus vite pour la 4G, ce qui est notre intention, son déploiement prendra aussi quelques années.

Sans attendre, nous avons décidé d'améliorer le débit de nos réseaux mobiles en lançant une offre qui existait déjà pour les entreprises et qui est aujourd'hui disponible pour le grand public, appelée « H+ ». La 4G représente dix fois le débit de la 3G. On pourra ainsi, en mobilité, lorsque la 4G sera déployée partout, bénéficier de la même expérience que celle disponible aujourd'hui à la maison avec l'ADSL. Le H+ représente un débit intermédiaire entre la 3G et la 4G : il est trois fois supérieur à la 3G et non dix fois. Mais ce débit est d'ores et déjà disponible pour 50 % de la population. Ce taux sera porté à plus de 60 % à la fin de l'année.

Nous continuons d'enrichir les capacités de notre réseau fixe, notamment à travers l'expérience « télévision » et un nouveau couple Livebox/Set Top Box va voir le jour avant la fin de l'année afin d'améliorer l'ergonomie de la télévision d'Orange.

Nous formons un groupe international et l'innovation repose aussi sur notre capacité à nouer des partenariats avec les grands acteurs du secteur. Le partenariat conclu avec Microsoft pour la dernière Xbox en constitue un exemple intéressant. Grâce à nos ingénieurs de la R&D de Rennes et à ce partenariat, nous avons réalisé la première télécommande fonctionnant à la main ou à la voix. Vous pourrez ainsi zapper en commandant votre télécommande avec la main ou avec votre voix. Je crois qu'il s'agit d'une première mondiale.

Un autre partenariat très fructueux est celui que nous avons noué avec Deezer, qui offre un accès, sur tout écran de son choix, à un très vaste catalogue de musique (plus de 15 millions de titres), de façon connectée ou non. Cette offre avait déjà séduit 1,2 million de clients fin 2011.

L'innovation repose également sur la créativité de nos équipes marketing. Nous voyons que le marché se polarise, avec d'un côté des clients qui sont de plus en plus sensibles aux prix (phénomène que l'arrivée de Free ne fait que renforcer) et de l'autre des clients pour qui le service est la première composante examinée avant le choix d'un opérateur. Ce marché se polarise et nous nous devons de répondre à tous. Nous considérons qu'environ un tiers de nos clients font partie de la première catégorie, c'est-à-dire ceux qui sont très sensibles aux prix. Pour eux, nous avons lancé l'an dernier l'offre Sosh, accessible uniquement sur le web, y compris pour la relation client. Elle s'adresse plutôt à des jeunes, familiers de ces nouvelles technologies, qui n'ont pas besoin d'un soutien de proximité. Pour les clients qui souhaitent simplifier leur vie, nous avons lancé il y a deux ans l'offre Open, qui permet de regrouper toutes ses offres (télévision, Internet, téléphone fixe, téléphone mobile) chez un seul opérateur.

Nous poursuivons cette segmentation. Dans deux jours, nous allons lancer une refonte de notre gamme mobile, les forfaits Origami, en la simplifiant. Nous allons passer de 15 formules à 8 formules, diminuer les prix de 20 % et enrichir les offres avec davantage de services.

D'ici la fin de l'année aura également lieu, pour les clients grand public, le lancement d'une offre cloud computing. Chacun pourra ainsi sauvegarder en toute sécurité ses données personnelles (photos, mails, etc.), qu'elles se trouvent dans notre mobile ou dans notre ordinateur. Elles seront également accessibles à partir de n'importe quel outil (téléphone mobile, ordinateur à domicile...).

Enfin, l'innovation réside dans la relation client. Comme l'a indiqué le Président, nous avons modifié la manière de nous adresser à nos clients. Nous avons pris l'initiative de les contacter en lançant le bilan conseil personnalisé. Nous constatons tous les six mois nos clients Origami pour faire le point

avec eux : le forfait leur convient-il ? Faut-il adapter l'offre à leurs nouveaux usages ou à leur situation personnelle, si celle-ci a évolué ? 80 % de nos clients se déclarent satisfaits de cette démarche, que nous allons poursuivre et étendre à toutes nos offres.

L'initiative Orange Cinéday avait été lancée par nos camarades du Royaume-Uni. En France, si vous êtes client Orange, quelle que soit l'offre souscrite (Mobicarte, téléphone fixe, etc.), en allant au cinéma le mardi soir, pour une place achetée, une place vous est offerte. Plus d'un million de clients sont ainsi allés au cinéma l'an dernier grâce à Orange. Cette offre fait le bonheur de nos clients et celui des exploitants en salle, qui ont vu la fréquentation de leurs salles augmenter le mardi soir.

Le troisième atout qui fait préférer Orange est la qualité de service. Celle-ci repose d'abord sur des actifs. Nous avons en France 1 200 boutiques Orange. Il s'agit du plus vaste réseau de boutiques détenu par un opérateur. Chaque client se trouve ainsi, en moyenne, à moins de 30 minutes d'une boutique Orange et ces boutiques regroupent 260 espaces service où vous pouvez faire réparer votre téléphone ou votre Livebox. Elles ont reçu près de 50 millions de visites en 2011. Nous avons près de 15 000 personnes qui répondent au téléphone. Nous avons reçu l'an dernier 80 millions d'appels auxquels nous avons répondu. Nos équipes peuvent aussi se déplacer chez nos clients pour construire le réseau, le réparer ou encore dépanner le client. Il s'agit des 12 000 techniciens d'intervention d'Orange, présents partout en France.

Cet atout nous permet de déployer une stratégie offensive en matière de relation client. Depuis quelques années, nous avons considéré que nous devions accompagner nos clients dans l'usage des nouvelles technologies car nous sommes l'opérateur de tous. Nous avons notamment lancé 16 très grandes boutiques (dont le nombre passera bientôt à 17) dans lesquelles vous pouvez bien sûr acheter un mobile ou une Livebox mais aussi faire réparer vos produits et recevoir, grâce à un conseiller dédié, une formation à l'usage des tablettes ou sur tout autre sujet important pour appréhender les nouvelles technologies.

S'adapter requiert aussi d'être beaucoup plus présent sur le web. Il y a là un phénomène de marché : de nombreux clients entrent en relation avec nous par e-mail ou par chat. Nous avons accru nos capacités à leur répondre par le même moyen.

L'an dernier, environ 50 millions de contacts ont eu lieu par mois et les ventes sur Internet ont augmenté de 70 % en deux ans, ce qui justifie notre stratégie visant à fluidifier les rapports entre le web et nos boutiques. C'est pourquoi nos clients pourront dès cette année commander un produit sur le web puis le retirer en boutique et réciproquement.

Enfin, je vous parlais des prestations hors de notre cœur d'activité, à l'image des prestations informatiques que nous sommes en mesure de proposer à nos clients. 230 000 actes ont ainsi été réalisés pour nos clients l'an dernier. Ils s'ajoutent aux 600 000 actes de service réalisés en boutique par ailleurs.

La qualité de service repose également sur l'organisation du travail à l'intérieur de l'Entreprise. Nous avons fait le pari, l'année dernière, de changer assez fondamentalement notre manière d'envisager les choses en confiant à 11 directions d'Orange (neuf en métropole et deux dans les départements d'outre-mer) la responsabilité opérationnelle d'Orange, notamment pour la relation client. Après environ un an de mise en œuvre, cette nouvelle organisation, beaucoup plus responsabilisante pour les équipes de terrain, a déjà commencé à porter ses fruits. Je sais que nous avons des progrès à réaliser en matière de qualité de service et il faut être humble en la matière. Nous avons toutefois franchi une première marche qui nous conduira vers l'excellence de la relation client, car tel est notre objectif à l'horizon 2015. Nous sommes parvenus à réduire la sollicitation de notre centre d'appel technique de 20 % l'an dernier, ce qui représente un chiffre assez considérable qui reflète le moindre nombre de pannes subies par nos clients. Un autre exemple concerne les clients qui se tournent vers les boutiques puis vers le 10 14 ou le 39 00 sans obtenir de réponse, car leur problématique est complexe. Nous avons diminué le nombre de ces clients en grande difficulté par dix en un an. Cette nouvelle organisation a ainsi porté ses fruits et nous attendons qu'elle continue d'améliorer la qualité de service en 2012.

Devant nous se dessine un autre grand projet consistant à « géographiser » les appels de nos clients, de telle sorte qu'un client habitant l'ouest de la France tombe plutôt sur un salarié d'Orange qui travaille dans la région Ouest.

Je voudrais, pour finir, partager avec vous un petit moment de vie qui correspond à l'arrivée de Free, le 10 janvier dernier. De nombreuses personnes extérieures à l'Entreprise m'ont alors demandé comment nous nous en sortions, si nous n'étions pas trop fatigués ni trop paniqués... En réalité, ce fut un moment de grâce. Comme l'a indiqué Stéphane Richard, les équipes marketing avaient anticipé. Nous nous étions donné deux jours pour réagir et ce pari a été tenu. Les équipes de terrain, celles qui sont tous les jours en contact avec les clients, ont-elles aussi réagi instantanément, démontrant une très forte mobilisation et un esprit de corps qui s'est alors exprimé.

Au-delà des trois atouts fondamentaux que j'ai décrits (le réseau, notre capacité à innover, notre objectif et nos acquis en matière de qualité de service), France Télécom-Orange a ce petit supplément d'âme qui permet à cette Entreprise de se mobiliser dans les moments difficiles. Tout cela me rend confiante quant à la tenue de notre objectif, c'est-à-dire devenir leader sur le marché français et faire en sorte qu'Orange demeure la marque « télécoms » préférée des Français.

## **Les grands enjeux du secteur**

**Stéphane RICHARD**

Je voudrais maintenant revenir sur les grands enjeux du secteur et les initiatives que nous avons prises ces derniers mois pour y répondre le plus efficacement possible. Tout d'abord, je me réjouis chaque jour d'être à la tête d'une Entreprise qui évolue dans un secteur qui est fondamentalement en croissance. Les usages et les échanges de données sur les réseaux explosent et ce phénomène n'est pas près de ralentir. C'est vrai dans les pays émergents, où les taux de pénétration fixe et mobile n'ont pas encore atteint ceux des pays occidentaux. L'Afrique, en particulier, a connu une multiplication par cinq du nombre de ses abonnés mobiles en quatre ans avec 650 millions d'utilisateurs. C'est vrai aussi en Europe, même si la crise européenne n'est pas sans effet sur les tendances de consommation de nos clients. Ainsi, en 2011 le nombre de smartphones, sur notre base de contrats en Europe, a progressé de 57 % pour atteindre plus de 16 millions de terminaux. Delphine a mentionné la multiplication par 68 du trafic de données en France sur les réseaux mobiles depuis cinq ans. Nous prévoyons qu'il sera encore multiplié par sept d'ici 2015 sur notre réseau. Toutefois, une part insuffisante des revenus liés à cette croissance est aujourd'hui captée par les opérateurs de télécoms, en raison de deux facteurs.

Le premier réside dans la réglementation sectorielle, qui privilégie depuis longtemps une vision consumériste à court terme. La régulation mise en œuvre en Europe depuis le milieu des années 90 a eu pour objectif premier l'intensification de la concurrence pour susciter la baisse des prix et organiser un transfert de valeur régulier vers le consommateur, mais aussi vers de nouveaux entrants via l'asymétrie des terminaisons d'appel ou la baisse continue des prix du dégroupage. Dans cette vision, l'investissement dans les réseaux, tout particulièrement par les opérateurs historiques, ne fut qu'un objectif second, sans doute souhaité mais jamais réellement encouragé. En 2011, en commençant l'année, nous savions déjà que les décisions réglementaires nous feraient perdre 750 millions d'euros de chiffre d'affaires et plus de 200 millions d'euros de marge. Au 1er janvier 2012, nous débutons notre exercice avec des résultats que nous savons amputés de près d'1 milliard d'euros de chiffre d'affaires et 350 millions d'euros de marge. Dès lors, il n'est guère étonnant de constater que l'Europe des télécoms est désormais à la traîne, avec une croissance moyenne de 1,5 % par an contre 2,3 % en Amérique du Nord (marché pourtant tout aussi mature), 5 % en Asie, 5,2 % en Amérique Latine et 6,3 % en Afrique, qui demeure la zone du monde la plus dynamique dans notre secteur. Cette tendance est particulièrement accusée pour les opérateurs historiques sur leur marché domestique. France Télécom-Orange a ainsi enregistré une baisse de son chiffre d'affaires de 3,3 % en France en 2011 tandis que Deutsche Telekom a connu une baisse de 4,4 % en Allemagne, Telefonica de 6,8 % en Espagne et Telecom Italia de 5,5 % en Italie. Dans le même temps, AT&T et Verizon, aux Etats-Unis, affichaient des croissances de plus de 4 % sur leur marché domestique et même des croissances à deux chiffres sur le mobile.

A cette pression réglementaire s'ajoute une augmentation continue de la pression fiscale, notre activité étant par nature non délocalisable, avec une inflation jamais ralentie de mesures sectorielles spécifiques qui s'additionnent : le COSIP, l'augmentation de la TVA ou encore la création de l'IFER. Cela fait de nous sans aucun doute un des secteurs les plus taxés de l'économie nationale.

Le second facteur tient à l'extrême difficulté de transformation de l'explosion des nouveaux usages en revenus additionnels, en raison d'un rapport de force déséquilibré entre les opérateurs, d'une part, qui engagent des investissements gigantesques pour construire les réseaux et d'autre part les fournisseurs de services et de contenus, non soumis aux mêmes contraintes de réglementation, qui parviennent à capturer l'essentiel de la croissance dans les services numériques, comme en témoigne leur cours de bourse, qui défie les lois de la gravité. Ces acteurs se trouvent aussi en situation de concurrence directe avec nous. Lorsqu'Apple lance sa fonction i-message sur l'iPhone, cela attaque directement les revenus des sms. Quand Skype propose des communications gratuites sur un PC, cela hypothèque naturellement les revenus du fixe.

Le résultat de tout ceci se reflète malheureusement pour vous et pour nous dans les cours de bourse comparés des opérateurs européens (qui sont, de plus, affectés par les incertitudes autour de l'euro) par rapport aux acteurs américains et à nos pairs dans l'Internet. Les opérateurs européens ont ainsi perdu plus de 60 milliards de dollars de capitalisation boursière en 2011 là où les opérateurs américains en ont perdu près de trois fois moins. Songez qu'aujourd'hui, la capitalisation boursière cumulée des cinq opérateurs historiques européens (France Télécom, Deutsche Telekom, Telefonica, Telecom Italia et KPN) était, fin 2011, de l'ordre de 200 milliards de dollars, inférieure à celle de Google seul (209 milliards de dollars). Le ratage de l'introduction en bourse de Facebook montre que décidément, le monde financier n'apprend rien de ses échecs. On se croirait revenu aux plus belles heures de la « bulle Internet » de l'an 2000.

Le cours de bourse de France Télécom a reculé de 13,8 % sur l'ensemble de l'année 2011 (dividende réinvesti), ce qui est en ligne avec la performance du CAC 40 (- 13,4 % au cours de la même période). Depuis le début de l'année 2012, avec l'arrivée du 4ème opérateur mobile, le cours de bourse de France Télécom a baissé de 15,4 % quand ceux de Bouygues et de Vivendi ont chuté de plus de 20 %. Il s'agit d'une sanction sévère, que je considère comme excessive. Elle ne prend pas en compte la bonne résistance du Groupe ni les efforts que nous déployons chaque jour pour compenser les effets décrits plus haut, en alliant rigueur dans la maîtrise de la croissance de nos charges, recherche de relais de croissance et préservation de notre solidité financière.

Dès 2011, nous avons mis en place un programme d'efficacité opérationnelle et de maîtrise de la croissance de nos dépenses, Chrysalid, dont l'objectif est d'économiser 2,5 milliards d'euros sur notre base de coûts d'ici 2015. Nous avons également mis en commun nos achats avec Deutsche Telekom à travers notre joint-venture, BuyIn, ce qui devrait nous permettre de réaliser une économie de 900 millions d'euros par an d'ici 2015.

Nous avons aussi réduit nos dépenses commerciales, dont une grande partie correspond à des subventions de terminaux versées directement aux producteurs de smartphones tels qu'Apple ou Samsung. Ce mouvement est assez général. Il s'est même traduit par un arrêt total des subventions en Espagne de la part de Telefonica ou de Vodafone.

Nous menons une politique active de partenariat, tant dans les contenus qu'avec d'autres opérateurs sur la fibre, pour limiter nos coûts. Nous avons également mis en place des programmes de partage de réseaux dans de très nombreux pays en Europe et en Afrique. Sur les 90 000 sites radio que nous exploitons à travers le monde, près de 30 000 font l'objet aujourd'hui d'accords de partage de réseau, avec des modalités très différentes suivant les pays mais autour d'un objectif commun : dégager des économies en simplifiant l'architecture du réseau. Nous pouvons ainsi réduire nos coûts techniques de 40 % sans dégrader la qualité de service.

Nous sommes ouverts pour discuter du partage du réseau avec tous ceux que cela intéresse en France. Je vois là une réponse de bon sens au formidable défi que nous lance le 4ème opérateur.

Tous ces efforts sur notre structure de coûts doivent nous permettre de dégager des ressources pour investir et ainsi capter des opportunités de croissance qui sont devant nous. Parmi ces opportunités, nous devons d'abord et avant tout continuer d'investir dans nos réseaux pour être au rendez-vous du très haut débit. J'en ai déjà parlé. Notre deuxième bataille réside dans la qualité de la relation client. Comme Delphine l'a indiqué, notre principal atout, face à nos concurrents et aux acteurs de l'Internet, réside dans notre proximité avec nos clients grâce à nos boutiques, nos centres d'appel et à l'ensemble des femmes et des hommes d'Orange qui sont chaque jour à leur contact.

Notre troisième bataille, pour nous différencier, sera celle de l'innovation. Il s'agit à nos yeux d'une priorité absolue, peut-être même un de nos gènes, hérité des pères fondateurs de l'école française des télécoms. Nous avons des compétences exceptionnelles dans ce domaine auquel nous consacrons des moyens importants. Ainsi en 2011, le Groupe a investi près de 800 millions d'euros dans la recherche et le développement et a déposé plus de 300 brevets. Plus de 5 000 chercheurs, ingénieurs, techniciens, designers, marketeurs présents sur quatre continents travaillent chaque jour pour inventer les réseaux et les services de demain.

Pour être encore plus efficaces dans le domaine de l'innovation, deux grands chantiers ont été lancés parallèlement en 2011. Le premier porte sur la définition des champs d'innovation prioritaires sur lesquels nous devons concentrer nos forces. Parmi ces domaines d'avenir, je mentionnerai tout particulièrement le cloud computing, que nous allons décliner pour les clients patients, en leur proposant de stocker et d'accéder à tous leurs contenus personnels en un clic, où qu'ils soient. Pour les entreprises, nous allons construire une infrastructure de centre de données pour une offre de cloud computing mondial. Il y a aussi l'Internet des objets, c'est-à-dire les objets du quotidien qui vont devenir communicants, du compteur d'eau ou d'électricité à la voiture en passant par les matériels médicaux permettant un suivi à domicile des maladies chroniques. Citons encore les technologies sans contact comme le NFC et le paiement mobile, en s'appuyant sur la carte SIM, qui permet une authentification en toute sécurité.

Dans ces trois domaines, nous nous sommes fixé des objectifs ambitieux à l'horizon 2015 : 10 millions de clients pour Orange Money, 500 millions d'euros de chiffre d'affaires dans le cloud computing et 10 millions d'objets connectés par nos systèmes.

Le deuxième chantier vise à réaliser les évolutions nécessaires dans nos modes de fonctionnement internes afin d'améliorer l'efficacité de notre chaîne d'innovation, en réduire la complexité et mieux utiliser, au fond, les compétences exceptionnelles dont nous disposons, qui sont reconnues dans le monde entier. Nous devons à la fois être plus efficaces et plus utiles pour nos clients. Il s'agit d'un travail de longue haleine engagé début 2011, qui implique un grand nombre de salariés du Groupe. Nous devrions avoir mis en place ces nouveaux modes de fonctionnement d'ici la fin de l'année.

S'agissant de notre développement international, nous nous concentrerons en 2012 sur l'intégration de nos récentes acquisitions dans les pays émergents. Nous sommes déjà bien avancés au regard de nos objectifs, d'autant plus que nous avons conforté notre participation en Egypte, où nous réalisons plus de 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires.

Du côté de l'Europe, des mouvements de consolidation ne sont pas à exclure sur certains marchés. Les pressions concurrentielles, réglementaires, fiscales, qui mettent partout les marges des opérateurs sous pression, ajoutées à une fragmentation du marché (qui compte plus de 120 opérateurs, là où on n'en compte que quatre aux Etats-Unis et trois en Chine) rendent à mes yeux inéluctable une consolidation du marché en Europe.

Ce mouvement a d'ailleurs été engagé en Angleterre avec la joint-venture entre Deutsche Telekom et Orange. des mouvements s'amorcent dans d'autres pays. L'offensive récente d'America Móvil, le groupe de Carlos Slim, sur KPN, opérateur néerlandais, sonne peut-être le début d'une recomposition du paysage européen qui pourrait aboutir à une réduction du nombre d'acteurs. J'espère que ces mouvements, ainsi que le travail d'explication et de persuasion que nous menons inlassablement auprès des pouvoirs publics français et européens, finiront par provoquer une prise de conscience de la nécessité urgente de changer l'approche européenne de la régulation et de la fiscalité, si l'on veut vraiment que notre continent reste dans la course mondiale à la connectivité.

Dans tous les pays où nous sommes présents, particulièrement dans les vingt pays d'Afrique et du Moyen-Orient où nous sommes implantés, nous jouons un rôle clé dans le développement économique et social. Notre première responsabilité est de déployer des réseaux fiables, performants et sécurisés, contribuant au développement économique et social local. Nous souhaitons encourager cette croissance au travers de notre programme fédérateur, « Orange pour le développement ».

Au-delà des réseaux, nous voulons bâtir un monde numérique toujours plus sûr et plus respectueux de la vie privée. En 2011, Orange a renforcé son engagement pour la protection de l'enfance contre les risques liés aux technologies de l'information en participant activement à deux grandes initiatives européennes dont le « Better Internet for Kids ».

Nous sommes en effet convaincus que notre responsabilité est aussi de rendre nos réseaux plus efficaces et plus autonomes énergétiquement. Pour cela, nous avons conçu et installé plus de 2 000 sites solaires dans dix-sept pays d'Afrique.

Notre responsabilité consiste encore à collecter de vieux terminaux en Europe en vue de leur réutilisation ou de leur démantèlement. Nous en avons collecté plus d'un million en 2011, soit le double du nombre collecté en 2010. Ces actions, parmi tant d'autres, contribuent à notre objectif de réduction de 20 % des émissions de gaz carbonique entre 2006 et 2020.

Enfin, l'action de la Fondation Orange s'inscrit pleinement dans notre projet et nos valeurs. Elle a un champ d'action très large mais une seule ambition : favoriser la transmission, l'échange et le partage. Nous nous efforçons de mettre en œuvre cette ambition de façon très concrète en travaillant au plus près du terrain partout où nous sommes présents, en nous appuyant sur les équipes de nos filiales, qui connaissent les enjeux sociétaux et le contexte local. Nous agissons aussi en impliquant nos salariés au travers de programmes de bénévolat. Plus de 2 400 salariés du Groupe en France ont ainsi participé à des ateliers de formation numérique dans le cadre de notre projet « Orange Solidarité numérique ». Mieux que des mots, le film que nous allons projeter dans un instant vous donnera une illustration vivante et humaine des grandes orientations de notre Fondation et des projets qu'elle soutient.

Tels sont, Mesdames et Messieurs les actionnaires, les enjeux de notre Groupe que je voulais partager avec vous aujourd'hui. L'équipe dirigeante qui m'entoure est totalement mobilisée pour la réalisation de cette feuille de route.

Au sein de cette équipe, j'ai souhaité la nomination d'un deuxième mandataire social. Même si cela n'était pas dans la tradition du Groupe, il m'a semblé sage et de bonne gouvernance de proposer au Conseil d'Administration, qui en a décidé ainsi à la fin de l'année 2011, de nommer Gervais Pellissier en tant que directeur général délégué. Gervais est un grand professionnel, reconnu comme tel à l'intérieur et à l'extérieur de l'Entreprise. Les administrateurs contribuent aussi activement à cette démarche au travers des nombreux travaux du Conseil d'administration et de ses comités. Comme vous le savez, le renouvellement de trois administrateurs indépendants sera soumis à votre vote tout à l'heure.

Il s'agit de Claudie Haigneré, de Charles-Henri Filippi et de José-Luis Duràn. De par leurs compétences dans des domaines très différents, leur connaissance de l'Entreprise et leur engagement dans les travaux du conseil, ils méritent votre confiance. José-Luis Duràn et Charles-Henri Filippi sont également des membres actifs du comité d'audit, Charles-Henri Filippi étant par ailleurs l'expert financier, au sens de la loi, qui confère à ce comité un rôle particulier de suivi des risques, tandis que Claudie Haigneré est membre du comité stratégique. Laissons-les eux-mêmes se présenter.

*Un film vidéo de quelques minutes, dans lequel Claudie Haigneré, Charles-Henri Filippi et José-Luis Duràn se présentent à l'Assemblée générale, est projeté.*

Je souhaitais enfin profiter de ce rendez-vous annuel pour remercier chacune et chacun d'entre vous de votre fidélité. Une entreprise comme la nôtre a besoin du soutien de ses actionnaires pour continuer d'avancer.

Nous sommes fiers et heureux de travailler pour vous, que vous soyez une institution ou un simple particulier. Nous respectons nos actionnaires, car nous mesurons la valeur de leur confiance.

Avant de passer la parole à Pierre Louette, qui va vous présenter plus précisément les travaux de notre Conseil d'administration et de la gouvernance et vous expliquer de façon pédagogique les résolutions soumises à votre vote, je vous propose de découvrir en images l'action de notre Fondation Orange.

*Un film vidéo de quelques minutes, illustrant l'action de la Fondation Orange, est projeté.*

## **Présentation des travaux du Conseil d'Administration**

**Pierre LOUETTE**

**Directeur Général adjoint et Secrétaire Général du groupe**

Le Conseil d'administration, présidé par Stéphane Richard, comprend quinze membres. En 2011, le Conseil d'administration a considéré que sept d'entre eux pouvaient être considérés d'indépendants selon les critères AFEP/MEDEF sur le gouvernement d'entreprise. Les huit autres administrateurs sont, pour trois d'entre eux, des représentants de l'Etat désignés par arrêté ministériel, quatre salariés de France Télécom représentant le personnel ou les actionnaires salariés. Il faut rappeler enfin que Stéphane Richard est considéré comme non indépendant du fait de ses fonctions exécutives au sein du Groupe.

Les modalités d'exercice de la Direction générale ont évolué en octobre 2011 avec la désignation de Gervais Pellissier en qualité de directeur général délégué. Stéphane Richard a estimé nécessaire de proposer cette évolution au Conseil d'Administration, qui l'a acceptée. En effet, compte tenu de la taille du Groupe, la désignation d'un second dirigeant social est à même de favoriser sa représentation juridique vis-à-vis des tiers. Rappelons que le directeur général délégué dispose de tous les pouvoirs pour engager la Société, sous réserve des limitations légales et statutaires. En cas d'empêchement du directeur général, la loi prévoit que le directeur général délégué conserve son mandat jusqu'à désignation d'un nouveau directeur général, ceci permettant la continuité de la Direction générale de votre Société. Il faut préciser enfin que Gervais Pellissier conserve parallèlement ses fonctions de directeur exécutif en charge des finances et des systèmes d'information.

L'activité du Conseil d'administration de France Télécom est restée très soutenue en 2011. Durant cet exercice, le Conseil d'administration s'est réuni dix fois, sans compter les réunions des trois comités spécialisés. En moyenne, 13 à 14 administrateurs ont participé à chaque séance du conseil au cours de l'exercice, soit un taux de présence supérieur à 80 %. La durée moyenne d'une séance du conseil est de trois heures et chaque séance est précédée en général de la réunion d'un ou plusieurs comités du conseil en vue de préparer les délibérations. 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), le Conseil a étudié plusieurs opportunités de développement stratégique, notamment :

- le partenariat dans le domaine des achats avec Deutsche Telekom, qui a donné naissance à BuyIn, qui correspond à la mise en commun d'achats pour un montant de 13,5 milliards d'euros ;
- l'acquisition d'un opérateur de télécommunications en République Démocratique du Congo, à la conquête d'un marché de 70 millions de clients ;
- le principe et les modalités de cession de la filiale Orange Suisse.

Le conseil a également adopté l'an dernier un plan d'attribution gratuite d'actions pour l'ensemble du personnel du Groupe et déterminé les critères de performance auxquels ce plan est soumis. Le conseil a pris connaissance des indicateurs du baromètre social comme des travaux de la mission de soutien et de médiation. Il a délibéré sur le rapport annuel sur la situation en matière d'égalité salariale et professionnelle des femmes et des hommes. Enfin, conformément aux dispositions du règlement intérieur, une réunion du Conseil d'administration a été consacrée à l'examen des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques financiers et non-financiers et de leur efficacité. Cette réunion a été préparée par une réunion commune du comité d'audit et du comité de gouvernance et de responsabilité sociale d'entreprise. Au-delà des réunions régulières du Conseil d'administration, Stéphane Richard a souhaité que les administrateurs bénéficient d'une information aussi complète que possible sur les enjeux structurants pour notre secteur d'activité, qui évolue fortement et rapidement.

C'est pour cette raison qu'il a été décidé d'organiser régulièrement, à l'avenir, des séminaires d'une journée réunissant administrateurs et membres du comité exécutif du Groupe. Le premier de ces séminaires a eu lieu en octobre dernier.

Le Conseil d'administration de France Télécom s'appuie sur trois comités spécialisés :

- le comité d'audit ;
- le comité de gouvernance et de responsabilité sociale d'entreprise ;
- le comité stratégique.

Ces comités préparent les travaux du conseil, auquel ils soumettent leurs avis, propositions ou recommandations. Chaque administrateur participe à l'un de ces comités, qui se réunissent autant que nécessaire. Leur fonctionnement et leurs domaines de compétences sont déterminés par le règlement intérieur du Conseil d'administration mis en place en 2003 et amendé plusieurs fois depuis lors. Dans la logique du code AFEP/MEDEF sur le gouvernement d'entreprise de sociétés cotées, auquel se réfère France Télécom, un rôle important est confié aux administrateurs indépendants mais 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, présidé par Bernard Dufau, administrateur indépendant, s'est réuni huit fois en 2011 et a régulièrement auditionné les dirigeants de l'Entreprise et les responsables de la fonction Finances, notamment sur les projets de développement et les opérations internationales à soumettre au Conseil d'administration. Il a également auditionné les commissaires aux comptes. Ses travaux ont principalement concerné les comptes et le budget 2011, le reporting financier et la communication qui en a été faite. Le comité d'audit a également procédé, avant chaque arrêté des comptes, à une revue des litiges significatifs auxquels le Groupe peut se trouver confronté.

Par ailleurs, dans le cadre de l'ordonnance du 8 décembre 2008 qui transpose la directive de 2006 et en préparation des séances du Conseil d'administration dont j'ai parlé précédemment, le comité d'audit a examiné, lors d'une réunion conjointe avec le comité de gouvernance et de responsabilité sociale d'entreprise, les résultats de l'évaluation annuelle du dispositif de contrôle interne financier et a conclu à l'efficacité de ce dernier. Enfin, le comité a examiné les risques majeurs auxquels le Groupe pourrait être confronté. Il s'est également assuré que les recommandations formulées par la Direction de l'audit, du contrôle et du management des risques, dans le cadre des missions d'audit interne, sont correctement mises en œuvre. Le bilan des missions d'audit menées au cours de l'exercice 2011 ainsi que le plan des missions d'audit de l'exercice 2012 lui ont également été présentés.

Le comité de gouvernance et de responsabilité sociale d'entreprise est présidé par Muriel Pénicaud, administratrice indépendante. Il comprend depuis septembre 2011 une administratrice représentant les salariés. Le comité de gouvernance et de responsabilité sociale d'entreprise (CGRSE) s'est réuni neuf fois en 2011 et a émis un certain nombre de propositions importantes au Conseil d'administration. Ce comité veille tout particulièrement à l'application, au sein de France Télécom, 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. Dans ce cadre, le comité examine et propose au conseil chaque semestre les paramètres de calcul de la part variable de la rémunération du Président-Directeur Général et désormais celle du Directeur Général délégué pour le semestre à venir. Il calcule aussi le montant de leur part variable pour le semestre écoulé. Sur ce sujet, je vous rappelle que Stéphane Richard ne bénéficie d'aucune forme de rémunération différée de quelque manière que ce soit (ni indemnité de départ, ni « retraite chapeau » ni option ou actions gratuites), d'aucun autre avantage particulier que celui d'une rémunération composée d'un fixe et d'une part variable. La rémunération fixe du premier dirigeant de votre Société n'a pas évolué depuis 2003. Elle est d'un montant de 900 000 euros par an. Sa part variable dépend de la performance commerciale, financière et sociale du Groupe. Elle est fixée par le Conseil d'administration au regard de ces paramètres. A objectifs dépassés, il faut souligner qu'elle est plafonnée à 100 % du fixe. Rappelons également que Stéphane Richard a investi à son arrivée environ un an de sa rémunération en actions France Télécom et en détenait fin 2011 plus de 57 000.

Le comité a également suivi et coordonné le processus de sélection des nouveaux administrateurs dans le cadre du renouvellement des membres du conseil. Il a émis des propositions en matière de gouvernance, notamment sur le projet, à l'époque, de nomination du directeur général délégué. Il a examiné la politique en matière de responsabilité sociale d'entreprise, étudié un plan d'attribution gratuite d'actions et lancé le processus périodique d'évaluation des travaux du conseil et de ses comités, dont il assure le pilotage. Le comité de gouvernance et de responsabilité sociale d'entreprise a également pris connaissance de la politique en matière d'égalité salariale et professionnelle des femmes et des hommes et préparé la délibération du Conseil d'administration sur ce sujet.

Le comité stratégique s'est réuni une fois en 2011 de façon élargie à l'ensemble des membres du conseil pour examiner l'évolution des ressources en matière de spectre dans les principales zones géographiques du Groupe, sujet d'importance s'il en est pour un groupe de télécommunications. Enfin, un comité ad hoc composé d'administrateurs indépendants a accompagné la Direction générale de façon très efficace lors des préparations de réponses à des appels à candidatures en matière de fréquences. Il s'est réuni dans ce cadre à quatre reprises.

## **Présentation des résolutions**

**Pierre LOUETTE**

Mesdames et Messieurs les actionnaires, je souhaite maintenant vous donner une présentation rapide des résolutions qui sont exposées dans l'avis de convocation qui est en votre possession ainsi que dans le chapitre 26 du document de référence qui est également à votre disposition. A ces résolutions présentées par votre Conseil d'administration s'ajoute cette année une résolution A qui vous est présentée par le fonds commun de placement d'entreprise France Télécom Actions.

Le Conseil d'administration, qui s'est réuni immédiatement avant la présente assemblée générale, a décidé de retirer la 15<sup>ème</sup> résolution relative à la faculté donnée au Conseil d'administration de distribuer des actions à titre gratuit aux salariés de l'Entreprise sous réserve de l'atteinte de critères de performance. Il se trouve qu'aucun projet de distribution d'actions à titre gratuit n'est actuellement étudié par France Télécom, et ce d'autant moins qu'un plan est actuellement en cours et arrivera à échéance en 2015. A cette date, si les objectifs de ce plan sont atteints, chaque salarié en France se verra attribuer 133 actions France Télécom. Je précise que les mandataires sociaux de votre Société n'ont pas reçu d'actions à titre gratuit et que le Conseil d'administration n'envisage pas de les rendre, à l'avenir, éligibles à un tel plan, qui ne pourrait être mis en œuvre que dans le cadre d'une autorisation d'attribution qui devrait être préalablement conférée par l'assemblée générale.

La présente assemblée générale est une assemblée générale mixte. Nous soumettons à votre vote dix résolutions à titre ordinaire pour lesquelles vous vous prononcerez sur :

- l'approbation des comptes ;
- la distribution du dividende ;
- les conventions réglementées ;
- le renouvellement des mandats de trois administrateurs ;
- un programme de rachat d'actions ;
- la ratification du transfert du siège social.

Les huit résolutions suivantes, proposées à titre extraordinaire, concernent des modifications statutaires pour mise en conformité avec les évolutions du droit des sociétés et des renouvellements d'autorisations financières données à votre Conseil d'administration.

Les deux premières résolutions portent sur l'approbation des comptes annuels, sociaux et consolidés de France Télécom pour l'année 2011. La troisième résolution concerne l'affectation du résultat de l'exercice 2011 et en particulier le versement d'un dividende d'un montant de 1,40 euro par action.

Si votre assemblée le décide, le solde de 0,80 euro par action sera versé le 13 juin 2012 puisqu'un acompte de 0,60 euro a déjà été payé en septembre 2011. Le conseil de surveillance du FCPE France Télécom Actions a voté, lors de sa réunion du 2 avril 2012, la demande de mise à l'ordre du jour d'une résolution visant à distribuer un dividende de 1 euro par action en lieu et place du dividende de 1,40 euro par action proposé par votre Conseil d'administration. Cette nouvelle résolution est numérotée A. Cette résolution A, proposant de réduire de 40 % le montant du dividende, n'a pas été agréée par le Conseil d'administration.

Si le conseil de surveillance du FCPE France Télécom Actions est composé à parité de représentants de la Direction de votre Entreprise et de représentants des organisations syndicales représentatives, cette résolution, contradictoire avec celle agréée par le Conseil d'administration, a pu être valablement

présentée à votre vote en raison du fait que la Direction a décidé de ne pas prendre part au vote au sein de ce conseil de surveillance, en application des recommandations de place visant à lutter contre les conflits d'intérêts. Je rappelle également qu'il sera proposé lors de l'assemblée générale de l'année prochaine d'adapter la politique de rémunération des actionnaires en l'alignant sur la génération de cash-flow opérationnel de votre Société. Pour 2012 et 2013, il sera ainsi proposé au Conseil d'administration de vous soumettre un dividende compris entre 40 et 45 % du cash-flow opérationnel, afin de préserver la solidité financière du Groupe et de maintenir un ratio dette nette/EBITDA autour de 2 à moyen terme.

La quatrième résolution concerne l'approbation des conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce. Aucune convention nouvelle entrant dans cette catégorie n'a été signée en 2011.

Les résolutions 5 à 7 proposent le renouvellement des mandats de Madame Claudie Haigneré et de Messieurs Charles-Henri Filippi et José-Luis Durán pour la durée statutaire des fonctions d'administrateur, soit quatre ans. Votre Conseil d'administration, sur la recommandation du comité de gouvernance et de responsabilité sociale d'entreprise, a souhaité capitaliser sur l'expérience acquises par ces administrateurs au cours de leur précédent mandat et sur leurs compétences reconnues, compte tenu notamment de la complexité croissante des sujets traités en conseil, dans un environnement technologique et concurrentiel fort mouvementé.

La huitième résolution vise à mettre en œuvre le programme de rachat d'actions avec les mêmes critères et pourcentages que les années précédentes (10 % du capital social et un prix maximum de 40 euros par action). L'utilisation du programme n'est pas autorisée en cas d'offre publique. En pratique, il est utilisé dans deux cas :

- le contrat de liquidité, avec une enveloppe de 100 millions d'euros confiée à un prestataire ;
- pour acquérir les actions à livrer dans le cadre des plans d'actions gratuites ou de stock-options.

La neuvième résolution vous propose de ratifier la décision prise par le Conseil d'Administration le 21 mars 2012 de transférer, à l'issue de la présente assemblée générale, le siège social de votre Société au 78 rue Olivier de Serres à Paris dans le 15<sup>ème</sup> arrondissement.

Les dixième à douzième résolutions visent à modifier les statuts pour les mettre en conformité avec les évolutions du droit des sociétés, à savoir l'ordonnance de décembre 2010 concernant l'exercice de certains droits des actionnaires de sociétés cotées et plusieurs autres décrets publiés en 2009 et 2010. Ils portent notamment sur :

- les délais de notification des franchissements de seuils ;
- la suppression (devenue obsolète) de la référence aux commissions consultatives chargées du contrôle des marchés ;
- la possibilité offerte à toute personne physique ou morale de représenter un actionnaire en assemblée générale ;
- la participation aux Assemblées générale par des moyens de communication électroniques ;
- l'allongement des délais de seconde convocation d'une assemblée générale.

En lien avec la huitième résolution précédemment commentée, les treizième et quatorzième résolutions vous sont soumises tous les ans. Elles concernent les titulaires de stock-options d'Orange SA.

La treizième résolution permet au Conseil d'administration d'émettre des actions ordinaires réservées aux personnes ayant signé un contrat de liquidité en leur qualité de titulaires d'actions ou d'options Orange SA pour une durée de dix-huit mois. La quatorzième résolution permet l'émission à titre gratuit des instruments de liquidité sur options réservée aux titulaires d'options de souscription de la société Orange SA signataires d'un contrat de liquidité.

La quinzième résolution, qui avait pour objet de permettre l'attribution gratuite d'actions existantes de France Télécom, a été retirée et n'est donc plus soumise à votre vote.

La seizième résolution donne délégation au Conseil d'administration pour procéder à des augmentations de capital réservées aux adhérents au plan d'épargne groupe de France Télécom dans la

limite de 500 millions d'euros. Cette résolution est obligatoire chaque fois qu'une résolution proposée à l'assemblée générale est susceptible d'entraîner une augmentation de capital en numéraire, ce qui est le cas de la treizième résolution sur les stock-options.

La dix-septième résolution permet la réduction du capital par annulation d'actions acquises dans le cadre des programmes d'achat d'actions autorisés par l'assemblée générale.

Enfin, la dix-huitième résolution vise les pouvoirs pour formalités.

## **Rapport des commissaires aux comptes**

**Vincent de la BACHELERIE**  
**Commissaire aux comptes**

Mesdames et Messieurs les actionnaires, j'ai l'honneur de vous rendre compte, au nom du collège des commissaires aux comptes (Deloitte & Associés et Ernst & Young Audit), de notre mission sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011. Je vais vous présenter successivement nos rapports au titre de l'assemblée ordinaire portant sur les comptes, les conventions réglementées et le contrôle interne, ceux au titre de l'assemblée extraordinaire portant essentiellement sur des opérations sur le capital de votre Société. Ces rapports sont reproduits dans le document de référence 2011 mis à votre disposition, auquel je vous renverrai puisque je n'en présenterai ici qu'un résumé.

Je commencerai par les rapports sur les comptes consolidés du Groupe et sur les comptes annuels de votre Société, dont l'approbation fait l'objet des deux premières résolutions soumises à votre vote. Nos travaux avaient 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 Ernst & Young, sont intervenus dans la quasi-totalité des entités comprises dans le périmètre de consolidation du Groupe, en France et à l'étranger. Nos conclusions ont été présentées au comité d'audit, que nous avons rencontré régulièrement et au Conseil d'administration. Nous sommes ainsi en mesure d'exprimer une opinion sans réserve sur les comptes annuels et consolidés. Nous avons rappelé dans nos rapports l'importance des estimations et des hypothèses que la Direction de votre Société est conduite à effectuer, qui affectent de façon significative les comptes. Il s'agit des immobilisations incorporelles et corporelles et des provisions pour risques pour les deux rapports. Il s'agit des écarts d'acquisition et des impôts différés actifs, qui sont spécifiques aux comptes consolidés. Il s'agit enfin des titres de participation pour les seuls comptes annuels. Par ailleurs, nos rapports rendent compte des vérifications spécifiques qui nous incombent, portant 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 portant sur les rémunérations et avantages des mandataires sociaux d'une part, les prises de participation, la détention du capital et les droits de vote d'autre part.

Nous avons émis notre rapport sur les conventions réglementées en date du 22 février 2012. Il fait notamment état d'un projet de convention autorisée par le Conseil d'administration du 26 octobre 2011, établissant un partenariat entre votre Société, la Caisse des Dépôts et Consignations, Thales et Dassault Systèmes. Cette dernière société s'étant retirée de ce partenariat, cette convention est maintenant caduque. Il fait également état d'une convention conclue en 2006 entre votre Société et Monsieur Didier Lombard, qui a pris fin lors de la démission de Monsieur Lombard en tant que Président de votre Société en mars 2011.

Nos deux derniers rapports, au titre de l'assemblée ordinaire, portent sur le rapport du Président sur la gouvernance et le contrôle interne, sachant que notre rapport concerne les procédures relatives à l'élaboration des informations financières, pour lesquelles nous n'avons pas d'observation. Il consiste 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, nos rapports concernent des opérations sur le capital de votre Société pour lesquels votre Assemblée doit se prononcer concernant la délégation à donner au Conseil d'administration pour les effectuer éventuellement. Il s'agit de trois rapports sur des émissions de titres sur capitaux avec suppression du droit préférentiel de souscription (13ème, 14ème et 16ème résolutions), sur lesquels nous n'avons pas d'observation, sachant que nous émettrons un rapport complémentaire si et quand ces opérations seront réalisées. Il s'agit également d'un rapport au titre de la 15ème résolution sur l'attribution gratuite d'actions existantes, qui ne trouve plus lieu à s'appliquer après la décision du Conseil d'administration de retirer cette résolution du vote.

Enfin, un dernier rapport porte sur une réduction de capital par annulation d'actions rachetées. Nous n'avons pas d'observation à formuler à ce sujet.

Mesdames et Messieurs, je vous remercie de votre attention.

A 18 heures 20, 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 715 881 923 actions et que les actionnaires votant par correspondance possèdent 972 009 311 actions, soit 64,16 % des 2 630 633 600 actions ayant le droit de vote, et, sur la partie relevant de l'assemblée extraordinaire, les actionnaires présents ou représentés possèdent 715 880 175 actions et que les actionnaires votant par correspondance possèdent 972 007 953 actions, soit 64,16 % des 2 630 633 600 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 écrites**

**Pierre LOUETTE**

Je vais maintenant procéder à la lecture des questions écrites qui nous ont été envoyées avant l'assemblée en conformité avec l'article R. 225-84 du Code de commerce et des réponses préparées par le management de l'Entreprise et soumise au Conseil d'administration de votre Société.

Une série de questions émane du Président du conseil de surveillance du FCPE France Télécom Actions suite à la réunion du conseil de surveillance tenue le lundi 2 avril 2012.

*Question n°1 :*

*« Le conseil de surveillance du FCPE France Télécom Actions s'interroge sur la pratique du Conseil d'administration en matière de cumul de mandats des administrateurs et de la mise en œuvre de la parité femmes/hommes au sein du conseil. Quelle est la réalité et la stratégie du Conseil d'administration à ce jour ? Et quels sont les apports au Conseil d'administration de France Télécom de chacun des administrateurs proposés au renouvellement ? »*

Comme nous venons de le voir, le comité de gouvernance et de responsabilité sociale d'entreprise de France Télécom a mis en place un processus de sélection rigoureux que j'ai décrit. Ce processus vise à identifier des personnalités qualifiées, les mieux à même de défendre l'intérêt social de l'Entreprise et de l'accompagner dans son développement. Leur indépendance, leur disponibilité pour assurer ce mandat, et le nombre de mandats détenus par ailleurs font partie des critères étudiés comme les éventuels conflits d'intérêts. Le comité a établi une liste de candidats qui a fait l'objet d'un débat au sein du Conseil d'administration puis d'un vote. Ces informations font l'objet d'une présentation

détaillée à l'Assemblée générale lors de la proposition de nomination ou de renouvellement et sont actualisées chaque année dans le document de référence.

S'agissant de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes, le Conseil d'administration compte à ce jour 5 femmes sur 15 administrateurs. Hors les administrateurs élus par le personnel qui ne sont pas pris en compte par la loi relative à la parité, le Conseil compte 3 femmes sur 12, soit une proportion supérieure à l'objectif de 20 % fixé par la loi. Cette démarche sera poursuivie. Notre volonté est de compter au moins 40 % de femmes au plus tard en juin 2017.

Les administrateurs proposés au renouvellement ont, comme l'ensemble des membres du conseil, des profils volontairement différents et apportent chacun des contributions spécifiques aux travaux du Conseil d'administration et de ses comités. On peut citer à titre d'exemple, l'expertise de Madame Claudie Haigneré dans les domaines de la recherche et de l'innovation, celle de Charles-Henri Filippi, qui est notre expert financier et celle de José-Luis Duràn en matière de distribution et de marketing. Leur diversité et l'échange de leurs points de vue sont un gage de qualité des travaux du conseil et de ses comités.

*Question n°2 :*

*« Les bilans sociaux des années 2005 à 2010 font apparaître un accroissement régulier de l'écart salarial entre les 10 % de salariés les mieux payés et les 10 % les moins bien payés. Comment expliquez-vous cette politique salariale du Groupe en matière d'écart salarial ?*

*Par ailleurs, le conseil de surveillance du FCPE France Télécom Actions se demande si cette évolution a pu avoir eu une influence sur la crise sociale qu'a traversée France Télécom ?».*

La politique de rémunération du Groupe associe l'ensemble des salariés aux résultats obtenus et au partage de la valeur créée collectivement par France Télécom. Elle tient donc compte de l'évolution des résultats : ainsi, l'accord salarial tout récemment trouvé, en avril, signé par les organisations syndicales prévoit une progression du budget global de 2,2 %, hors mesures spécifiques et promotions, ce qui constitue une modération par rapport à l'année dernière où le chiffre était de + 2,5 %.

Elle est également attentive à la question de la hiérarchie des salaires. Elle privilégie les augmentations salariales additionnelles en faveur des premiers niveaux de salaire. A titre d'exemple, l'accord salarial auquel je faisais référence à l'instant prévoit un dispositif de montant garanti pour les premiers niveaux de salaire. Pour les collaborateurs, une augmentation salariale annuelle de 600 euros est garantie pour les salaires allant jusqu'à 25 000 euros. S'agissant des cadres, cette augmentation annuelle garantie est portée à 1 000 euros pour les salaires jusqu'à 30 000 euros et à 800 euros pour les salaires compris entre 30 000 euros et 36 000 euros. Nous voyons là l'application d'un principe de progressivité au fur et à mesure que les tranches de salaires augmentent.

Ce même accord prévoit une augmentation spécifique pour corriger les écarts salariaux femmes/hommes. Ainsi les salariées de niveau C bénéficieront-elles d'une augmentation automatique, au 1er juillet, de 156 euros bruts annuels. De même, la rémunération collective, tels l'intéressement ou la participation, est répartie selon des modalités plus favorables pour les salaires inférieurs à la moyenne. Ainsi, la rémunération collective représente au total 12,5 % du salaire de ceux qui gagnent 20 000 euros mais seulement 7 % pour ceux dont le salaire est de 100 000 euros. Rappelons par ailleurs le mode d'attribution égalitaire des actions entre salariés dans le cadre du nouveau plan d'attribution gratuite d'actions « Partageons ». Au sein d'un même pays, tous les salariés sont éligibles à l'octroi du même nombre d'actions. En France, ce nombre est de 133 actions sur la base d'un temps plein, quel que soit le niveau hiérarchique du salarié. Il convient enfin de souligner que la politique de modération salariale s'applique de façon plus forte aux membres du Comité Exécutif et aux cadres dirigeants. En premier lieu, les membres du Comité Exécutif ne sont pas éligibles au plan « Partageons » : ils ne reçoivent donc aucune action gratuite. En outre, le Conseil d'administration a été informé que les rémunérations des principaux cadres dirigeants ne bénéficieront pas d'augmentations salariales en 2012. D'une façon générale, cette modération de notre Groupe en matière de rémunération des cadres dirigeants est confirmée par le résultat du benchmark réalisé par Proxinvest en 2009 : le groupe France Télécom-Orange se situe à la 31ème place du CAC 40 pour la rémunération de son Comité Exécutif et à la 60ème place du SBF 120, alors qu'il représente une des dix premières capitalisations boursières. Toutefois, le marché concurrentiel dans lequel nous évoluons conduit à rechercher et à préserver notre capacité à renforcer les compétences managériales et techniques « clés » pour lequel le Groupe doit s'assurer d'offrir une rémunération compétitive.

*Question n°3 :*

*« Par décision du 21 novembre 2011, le Conseil d'Etat a annulé l'arrêté du ministre de l'Economie de janvier 2008 fixant les modalités de réduction des demandes d'actions de France Télécom présentées par les salariés, agents, anciens salariés et anciens agents de France Télécom. Quelles peuvent être les conséquences de cette annulation pour France Télécom ? En ne publiant pas un nouvel arrêté plus conforme à la décision ci-dessus, l'Etat a évité de verser un complément d'actions gratuites aux salariés, agents, anciens salariés et anciens agents de France Télécom : quelle est la validité des droits de vote associés aux actions que l'Etat a conservé malgré l'annulation de l'arrêté ci-dessus ? »*

La décision à laquelle il est fait référence annule, à la demande du syndicat CFE-CGC, un arrêté pris par le ministre de l'Economie dans le cadre de l'opération de cession par l'Etat d'actions France Télécom aux salariés. Cependant, comme le souligne le Conseil d'Etat, cette décision d'annulation d'un acte réglementaire n'appelle en principe aucune autre mesure d'exécution. L'annulation prononcée par le Conseil d'Etat n'entraîne par elle-même aucune obligation de reprendre un arrêté. En effet, dans le cas d'espèce, l'arrêté du 22 janvier 2008 a, à ce jour, produit l'ensemble de ses effets juridiques en permettant la cession des actions aux salariés et en prévoyant leur revente. Suite à cette décision d'annulation, le syndicat CFE-CGC a initié deux actions en justice visant à obtenir la suspension du débouclage du compartiment « FT multiple garanti 2007 » créé dans le cadre de la cession d'actions susmentionnée. Ces deux actions judiciaires ont été rejetées par le tribunal de grande instance de Paris.

Par conséquent, l'ensemble des opérations prévues suite à la cession de 5 % du capital de France Télécom en juin 2007 a été exécuté conformément au règlement du fonds « Orange Success 2007 », agréé par l'AMF. En conclusion, France Télécom estime que la décision du Conseil d'Etat est sans conséquence sur la validité de l'opération susmentionnée et sur l'exercice des droits de vote par l'Etat.

*Question n° 4 :*

*« Le Conseil d'administration compte-t-il proposer un moyen de récompenser les actionnaires fidèles (qui gardent leurs actions plusieurs années), ce qui concernerait en particulier les salariés actionnaires qui, via leur épargne salariale investie au travers du FCPE France Télécom Actions, représentent un peu plus de 4 % du capital de France Télécom ? »*

Notre Conseil d'administration estime que cette demande contredit en partie le fait que le conseil de surveillance du FCPE France Télécom Actions a voté « contre » la résolution n° 3, portant sur le paiement d'un dividende de 1,40 euro au titre de l'exercice 2011, et qu'il a demandé l'inscription à l'ordre du jour d'une nouvelle résolution A, dont nous avons fait mention. Nous rappelons qu'entre 2010 et 2011, le partage de la valeur ajoutée est resté globalement stable entre salariés et actionnaires, avec des pourcentages respectifs de 38 % et 14 %. D'une manière générale, il nous semble que la fidélité des actionnaires doit être saluée par une rémunération attractive, c'est d'ailleurs une des spécificités de notre secteur, qui offre des rendements importants mais ne propose en général guère d'autre forme de fidélisation. Néanmoins, il est bien entendu essentiel pour nous d'avoir des actionnaires fidèles, et nous sommes ouverts à l'étude de moyens additionnels pour nous en assurer.

Enfin, nous rappelons que notre politique de rémunération des actionnaires doit être cohérente en totalité avec la capacité financière du Groupe et doit permettre de préserver ses capacités de développement. C'est dans ce cadre que nous avons pris la décision d'adapter notre politique de rémunération des actionnaires en l'alignant sur la génération de cash-flow opérationnel. Il y a été fait allusion tout à l'heure. Le montant total alloué au dividende à compter de l'exercice 2012 devrait ainsi être compris dans une fourchette de 40 à 45 % du cash-flow opérationnel de l'exercice. Ceci permet de combiner une rémunération attractive pour tous les actionnaires, et la préservation des grands équilibres du Groupe avec le maintien à moyen terme du ratio dette nette/EBITDA aux alentours de deux, dans un contexte de pression forte sur l'EBITDA du Groupe. Enfin, je rappelle que les versements effectués par les salariés dans le FCPE France Télécom Actions bénéficient d'un abondement de la part de l'Entreprise.

Une autre série de questions (*qui figurent ci-après en italique*) émane de l'association France Télécom des actionnaires salariés du groupe France Télécom-Orange.

*« Le Fonds Commun de Placement France Télécom Actions, qui détient plus de 3 % du capital de France Télécom, a proposé une résolution pour ramener à 1 euro le dividende au titre de l'exercice*

2011. Les décisions de ce fonds sont prises par un conseil de surveillance comprenant pour moitié des représentants de la Direction de France Télécom et pour l'autre moitié des représentants des organisations syndicales, aucun membre n'étant élu par les porteurs de parts du fonds. L'AFTAS, l'association qui défend les intérêts des actionnaires salariés de France Télécom, souhaite savoir si les représentants de France Télécom au conseil de surveillance ont approuvé le dépôt de cette résolution, qui va à l'encontre de celle soumise par le Conseil d'administration à l'assemblée générale (dividende de 1,40 euro), se sont abstenus, ou ont voté contre. Si les représentants de France Télécom n'ont pas pris part au vote, alors la décision a été prise uniquement par des représentants non élus par les porteurs de parts, représentants qui n'ont donc pas la qualité de mandataires des actionnaires salariés au sens de l'article 10-1 de la directive européenne du 11 juillet 2007 concernant l'exercice de certains droits des actionnaires des sociétés cotées. De ce fait, l'AFTAS souhaite connaître la position du président du Conseil d'administration de France Télécom en réponse aux deux questions suivantes :

1) *Compte tenu que les membres du conseil de surveillance du FCPE France Télécom Actions ne sont pas les réels mandataires des actionnaires salariés, le projet de résolution présenté par le FCPE France Télécom Actions est-il recevable et si oui, pour quels motifs ?* »

Je vais répondre à cette première interrogation avant de lire la suite de la question écrite qui nous a été soumise. La composition actuelle du FCPE France Télécom Actions est organisée par le règlement de ce fonds qui a été agréé par l'Autorité des Marchés Financiers et qui est revu régulièrement par cette Autorité lors des modifications de ces règlements, dans le cadre des dispositions légales en vigueur. Les décisions prises en application de son règlement par le conseil de surveillance de ce fonds commun de placement d'entreprise sont ainsi fondées en droit.

« 2) *La Direction de France Télécom envisage-t-elle de faire évoluer l'actuelle représentation des actionnaires salariés au sein du conseil de surveillance du FCPE France Télécom Actions vers une représentation basée sur l'élection des membres de ce conseil de surveillance par les porteurs de parts, ceci afin de se conformer à la directive européenne 2007/36 et à mettre en place une gouvernance démocratique et dénuée de tout conflit d'intérêt, comme cela est le cas de la majorité des grandes entreprises disposant d'un actionariat salarié significatif ?* »

Depuis la création du FCPE France Télécom Actions, son conseil de surveillance est composé à parité de représentants de la Direction et de représentants nommés par les organisations syndicales représentatives. France Télécom suit évidemment avec beaucoup d'attention les travaux menés au niveau communautaire et au niveau national, aussi bien s'agissant de la transposition des textes communautaires que de l'effectivité nationale sur la gouvernance des Fonds Communs de Placement de l'actionariat salarié. Une concertation sera menée le cas échéant en vue de décider s'il y a lieu ou non de modifier les règles de désignation des membres du conseil de surveillance de ces fonds. Ce travail sera effectué à la lumière des recommandations de place.

La question suivante nous est posée par Madame Olivia Elias, qui porte sur une affaire en Israël : « *En 2011, en anticipation de l'échéance, France Télécom-Orange a reconduit en l'approfondissant l'accord conclu en 1998 avec l'entreprise israélienne Partner Communications, alors dans le giron du groupe Hutchinson. En vertu de l'accord initial, la société Partner se voyait octroyer le droit d'utiliser à titre gracieux la marque Orange, qui faisait à cette époque partie du même Groupe. Or la société Partner possède plusieurs boutiques affichant le logo Orange ainsi que des antennes relais construites en Cisjordanie, sur des terres palestiniennes confisquées. Il ne s'agit pas de n'importe quelle localisation. La colonisation israélienne est, en effet, illégale au regard du droit international ainsi que des résolutions de l'ONU et de l'Union européenne, endossées par la France. Qui plus est, elle se poursuit en s'intensifiant. Depuis 1993, date de la signature des accords d'Oslo, jusque 2010, le nombre de colons est passé de 258 000 à près de 530 000, la majorité d'entre eux habitant dans ou autour de Jérusalem. Tous les jours, on assiste à l'annonce de nouvelles constructions dans les colonies alors que l'accaparement et les démolitions/destructions des terres, ressources et maisons des Palestiniens continuent à marche forcée, avec les violences qui vont avec. Au travers de son partenariat avec Partner Communications, actrice et bénéficiaire de la colonisation israélienne, France Télécom-Orange participe donc à un projet illégal. Ce faisant, il dégrade la marque Orange aux yeux de ses clients comme des citoyens responsables, en France et partout ailleurs dans le monde. Nous désirons savoir quand est-ce que la Direction de France Télécom-Orange prendra la mesure du*

*mécontentement qui monte et mettra fin à ce partenariat qui n'aurait jamais dû être et qui contrevient à ses engagements éthiques ».*

Sur le même thème, je donne lecture de l'ensemble des termes de la question de Monsieur Robert Kissous, qui nous dit : *« La charte déontologique de France Télécom-Orange indique : "Notre charte déontologique guide nos actions, quel que soit le contexte géographique et culturel... Nous respectons nos valeurs et assumons nos engagements auprès de nos clients, partenaires et de chacun. Nous développons des actions et des comportements éthiques". Et parmi les dix principes universels que France Télécom-Orange a endossés en signant le Pacte mondial des Nations Unies, figure ce qui suit :*

*“- Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux Droits de l'Homme dans leur sphère d'influence ; et*

*- A veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des Droits de l'Homme”.*

*Cependant, France Télécom Orange a signé un accord avec l'opérateur de téléphonie israélien Partner Communications, qui participe à la colonisation des territoires palestiniens et en bénéficie, en violation du droit international.*

*Ne pensez-vous pas que l'utilisation de la marque Orange dans les colonies israéliennes par Partner Communications ne peut que nuire à la marque tant en Europe que dans les pays arabes ? Est-ce que la Direction de France Télécom-Orange tirera la seule conclusion possible à savoir rompre tout accord avec cette compagnie Partner Communications ? »*

France Télécom-Orange n'est pas opérateur en Israël. Cependant, la marque Orange y est présente depuis 1998 pour des raisons historiques : lors du rachat d'Orange en 2000, France Télécom a hérité du contrat de licence de marque signé à l'époque entre Orange et Partner Communications. Ce contrat avait été signé entre Orange et Partner en 1998 à une époque où toutes deux étaient filiales du même groupe, Hutchison. Ce contrat ne prévoyait ni paiement de redevance, ni date de fin de contrat, ni dispositions habituelles permettant à Orange de contrôler l'utilisation par les licenciés de la marque. Les analyses juridiques que nous avons menées, qui ont été nombreuses, ont conclu que France Télécom n'avait pas et n'a toujours pas la possibilité de mettre un terme à ce contrat dans des conditions juridiques saines. Lors de la vente par Hutchison de sa participation à l'entrepreneur Ilan Ben Dov, France Télécom a saisi l'opportunité pour obtenir à tout le moins le paiement d'une redevance de marque. Partner a finalement accepté de modifier le contrat de licence de marque de 1998 et est redevable du paiement d'une redevance de marque à partir du mois d'avril 2012. Ce contrat n'est pas conditionné à la fourniture d'une assistance par France Télécom-Orange. Partner a l'obligation d'utiliser la marque Orange conformément aux dispositions de la licence de marque et des lois et règlements en vigueur. Orange a des clients partout dans le monde et sa vocation est de faire des affaires dans le respect de toutes ses parties prenantes et pas de la politique. Par conséquent, France Télécom-Orange ne joue évidemment aucun rôle, d'aucune sorte, dans la relation israélo-palestinienne. Je tiens à souligner, même si cela peut paraître évident, que France Télécom-Orange respecte l'ensemble des lois et conventions françaises et internationales, qui ne prévoient pas, à notre connaissance, d'embargo ou de mesures de rétorsion. Elles ne prévoient pas non plus de boycott vis-à-vis d'Israël.

Je vous donne lecture de la question de Monsieur Régis Philippon, salarié actionnaire, en date du 30 mai 2012 : *« Je me permets de vous poser une question concernant l'attribution des stock-options Orange France pour les années 2002 et 2003 aux collaborateurs de bande E et F qui ont été portées (de manière obligatoire) sur les actions France Télécom SA. Pour ces deux tranches d'attribution, l'exercice de ces actions n'a été possible que très récemment (2007 et 2008) et le mode de calcul retenu pour transposer le nombre d'options Orange France en nombre d'options France Télécom ne permettait pas, vu la dégringolade des cours de l'action de France Télécom depuis environ cinq ans, de bénéficier de l'effet de ces options. Le fait de modifier l'attribution des options Orange France en options France Télécom cela a fait perdre à leurs titulaires, qui ne sont pas des cadres dirigeants, la possibilité de bénéficier de ce levier de motivation et surtout de fidélité pour notre Entreprise. Est-il prévu, pour ces bénéficiaires quelque peu malchanceux, une nouvelle tranche d'attribution, qui pourrait, non seulement leur apporter une motivation supplémentaire afin de relever les défis des années à venir, mais surtout venir "compenser" le fait que leurs options ont été calquées sur la*

*valeur de l'action France Télécom dont le cours n'a eu de cesse de s'effondrer, alors que les perspectives initiales basées sur les actions d'Orange France, étaient tout autres ? »*

Les stock-options Orange n'avaient pas pour sous-jacent Orange France mais le groupe Orange, y compris les filiales internationales, notamment au Royaume-Uni.

Lors du rachat d'Orange en 2003, France Télécom a proposé un contrat de liquidité permettant aux salariés optionnaires de continuer à jouir de leurs droits via une transformation en actions France Télécom. En effet, les actions Orange ont été radiées de la bourse et les bénéficiaires n'auraient pu les céder aisément alors que les actions France Télécom sont au contraire largement échangées à la bourse et donc faciles, le cas échéant et pour ceux qui le souhaitent, à céder. De surcroît, ce contrat permettait de bénéficier de la prime de rachat proposée par France Télécom aux actionnaires d'Orange, ce qui n'aurait pas été le cas si vous aviez conservé de simples actions Orange. La période d'indisponibilité, liée à la durée de fidélisation des salariés, et ce afin de bénéficier d'une fiscalité alors avantageuse, était de quatre ans pour une durée totale des options de dix ans, ce qui laisse une très large fenêtre d'exercice. Toutes ces options ont connu de très longues périodes où un exercice par les salariés était possible et avantageux. Je crois que la très grande majorité des bénéficiaires a pu en profiter. De la même manière que France Télécom ne saurait indemniser des actionnaires lorsque ceux-ci entreprennent des choix d'investissement qui ne s'avèrent pas gagnants, France Télécom ne peut compenser les salariés optionnaires, qui ont d'ailleurs reçu leurs options gratuitement. La Direction n'a pas prévu l'attribution de nouvelles stock-options aux salariés, et le Conseil d'administration a préféré procéder par le passé à l'attribution gratuite d'actions, comme en témoigne le plan « Partageons » de juillet 2011 qui concerne environ 150 000 employés de France Télécom et de ses filiales en France et hors de France (toutes celles qui ont décidé d'y participer).

Plusieurs questions émanent de Monsieur Le Rouzic en date du 29 mai 2012. La première est la suivante : *« Lorsque vous ou plutôt vos collègues ont inventé des milliards d'actions, l'actionnaire était le bienvenu pour remplir les caisses de France Telecom ou les actions ont été mises sur le marché à un prix qui relevait de la limite de l'escroquerie parce que si ce n'était pas le cas, elles ne seraient pas sous le prix d'émission. Mais pourquoi l'actionnaire est-il considéré comme un pestiféré par les politiques, les syndicats, alors qu'il a permis à une époque bling-bling de ne pas déposer le bilan ? ».*

L'entreprise est un lieu neutre et non politique. Nous n'avons pas à nous prononcer sur cet aspect. Il serait plus approprié de poser cette question aux politiques et aux syndicats. Avec notre projet d'entreprise « Conquêtes 2015 », Orange s'adresse simultanément aux salariés, aux clients, aux actionnaires et plus largement à la société dans laquelle l'Entreprise évolue en s'engageant concrètement sur des plans d'action. Nous avons une vision à 360 degrés. Il n'y a aucun oublié parmi l'ensemble des parties prenantes du Groupe.

Deuxième question : *« Il n'y a pas besoin de faire les grandes écoles pour comprendre que la cotation d'une action se fait que sur un échange chez Euronext, qu'aucune richesse n'est créée si ce ne sont que les frais liés à cette cotation que certains sont bien contents d'empocher. Les volumes cotés tous les jours sont assez faibles au niveau du capital et c'est une minorité de professionnels qui à la main et tout est fait en toute légalité parce qu'il y a des actions en abondance. Comment pouvez-vous inverser cette tendance qui est incontrôlable ? ».*

Nous vivons dans un monde ouvert et nous ne sommes pas en mesure de répondre à votre ambition de maîtriser l'ensemble des flux financiers mondiaux. Une fois les actions cotées sur un marché, les échanges se font entre acheteurs et vendeurs dans le cadre de transactions privées auxquelles votre Société n'est pas partie.

Troisième question : *« Les actions que vous avez fabriquées ou plutôt vos collègues concernant les sociétés Wanadoo, Equant, Orange, ont toutes été calcinées chez Euronext. Mais pour quelles raisons les actions France Télécom ont-elles été jetées en pâture chez Euronext CAC 40 pour se faire carboniser ? Est-il possible de quitter ce système qui à mes yeux reste inquiétant avant que l'action n'atteigne le seuil symbolique d'un euro ? »*

France Télécom entre dans les critères retenus pour faire partie de l'indice CAC 40 de NYSE-Euronext. Il s'agit d'une chance et d'une opportunité pour l'ensemble des parties prenantes du Groupe,

dont les actionnaires, car cela rend votre Société très visible des investisseurs institutionnels et internationaux.

Dernière question de Monsieur Le Rouzic : « *Pratiquement à chaque séance, l'action est décotée chez Euronext depuis des années. Je trouve d'ailleurs bizarre que les médias n'en fassent pas leur casse-croûte. A chaque AG, vous m'affirmez que le titre est sous-coté. Mais pour quelle raison acceptez-vous de voir le capital de vos chers actionnaires disparaître en bourse sans demander un arrêt de cotation, en foutant votre bordel et en demandant qu'une enquête soit faite auprès de l'AMF afin qu'elle nous donne la raison, autre que cette histoire de crise, qui commence à me faire transpirer ? Etes-vous complice de cet état de fait en restant les bras croisés ?* »

Le capital de votre Société ne disparaît pas. On ne peut évidemment que regretter le cours de bourse actuel de l'action France Télécom. Nous pensons, à différents égards, qu'il est inférieur à ce qu'il devrait être. Votre Société agit au quotidien auprès de la communauté financière pour expliquer sa stratégie et pour présenter ses résultats, que ce soit au travers de sa communication financière (notamment le document de référence que vous connaissez), de nombreuses réunions avec les analystes et des gérants tout au long de l'année, sur des sujets variés, y compris la RSE, ou les réunions avec les actionnaires.

La dernière question écrite émane de l'ANAF (Association Nationale des Actionnaires de France) : « *Nous vous serions obligés de bien vouloir communiquer les renseignements ci-dessous, toujours intéressants pour l'actionnaire individuel :*

*Quelle est la proportion du capital détenue par les actionnaires individuels, institutionnels français, institutionnels étrangers, salariés ?*

*Pourriez-vous nous préciser quelle a été, l'année dernière, la rotation du flottant sur le marché ?* »

D'après les informations dont France Télécom dispose, on peut estimer que la détention du capital se répartit de la manière suivante :

- 6,6 % pour les actionnaires individuels ;
- 16,2 % pour les investisseurs institutionnels français ;
- 44,9 % pour les investisseurs institutionnels étrangers ;
- 4,8 % pour les salariés et anciens salariés ;
- 27 % environ pour l'Etat et le FSI.

Le capital flottant de France Télécom est de 68 %, pour une capitalisation boursière totale de 32 milliards d'euros sur la base d'un cours de bourse de 12,12 euros, cours moyen pondéré pour 2011, soit 21,7 milliards d'euros de flottant. Compte tenu des volumes d'échanges constatés en moyenne sur le titre France Télécom, soit 16 millions de titres par jour de bourse, on peut estimer que le taux de rotation du flottant a été approximativement de deux en incluant l'ensemble des plates-formes électroniques régulées traitant des titres France Télécom.

## Questions orales

Stéphane RICHARD

Nous allons maintenant ouvrir la séance des questions/réponses.

*Jean-Michel PHILIPPON, membre du CABAI (Comité d'Analyse et de Benchmark de l'Actionnariat Individuel) :*

*Monsieur le Président, vous nous aviez présenté l'année dernière les allocations de la valeur ajoutée aux salariés, aux investissements nets ainsi qu'au service de la dette (intérêts et capital), aux impôts et taxes et aux dividendes, sans compter les autres postes concourant à l'équilibre de ce compte. Quelle a été l'évolution pour 2011 s'il vous plaît ?*

Stéphane RICHARD

Merci Monsieur pour votre question et votre action. On peut effectivement établir la comparaison dans les mêmes termes que l'an dernier, ce qui éclaire le débat relatif au « retour » vers les différentes parties prenantes et notamment le retour aux actionnaires. Le tableau projeté compare l'année 2010 et l'année 2011. Il reflète une grande stabilité dans la répartition de la valeur ajoutée du Groupe entre les parties prenantes entre 2010 et 2011. La part revenant aux salariés s'établit à 38 % en 2011, ce qui est pratiquement équivalent au niveau de 2010. La part qui est allée au dividende est identique (14 %). La part allouée aux impôts et taxes a assez significativement augmenté, passant de 8 à 11 %, suite aux différentes mesures fiscales prises en France l'année dernière.

La part allouée aux investissements nets a progressé de trois points, passant de 22 % à 25 %. Les autres facteurs sont globalement restés stables.

Ce tableau met en évidence une certaine permanence dans la façon dont l'Entreprise répartit sa valeur ajoutée. Il témoigne de l'équilibre que nous nous efforçons de maintenir dans l'affectation de cette valeur entre les salariés (qui en sont les principaux bénéficiaires, ce qui est normal) et les investissements. Il n'est pas question pour nous de sacrifier notre effort d'investissement, qui représente la préparation du futur, sur l'autel de la rémunération des actionnaires, même si j'ai souligné l'importance qu'avait à nos yeux cette rémunération. Vous voyez que la part de la valeur ajoutée consacrée à ces investissements a augmenté en 2011 par rapport à 2010. Vous pourrez également observer que la part de la valeur ajoutée allouée au service de la dette est stable, ce qui n'est permis que par une gestion prudente et équilibrée de tous ces éléments.

Tous ceux qui pensent qu'une réduction brutale du dividende permettrait à l'Entreprise « d'économiser » de l'argent pour l'affecter à d'autres objectifs se trompent, car une telle rupture dans la politique de rémunération des actionnaires aurait un effet immédiat sur la façon dont l'Entreprise pour accéder aux financements. Il existe un continuum entre la rémunération des fonds propres et l'accès à la dette. C'est pour cela qu'il faut veiller au maintien d'un équilibre et faire preuve de prudence dans les mouvements opérés par une grande entreprise comme la nôtre, qui conserve une dette importante. Comme nous l'avons indiqué, nous devons maintenir la solidité de notre bilan et ce rapport de deux entre la dette et la marge. Cela nous impose une grande discipline et nul ne doit oublier que nous avons encore 30 milliards d'euros de dette.

*Jérôme MALRESI, actionnaire nominatif, salarié de France Télécom :*

*C'est en tant que salarié que je souhaite poser une question aux représentants de l'Entreprise au sujet de l'évaluation professionnelle, car je ne suis pas d'accord avec mon évaluation. Je suis responsable Service Clients dans le centre de service aux entreprises de Paris Bercy. J'exerce la fonction de responsable Service Clients depuis dix ans. En 2002 et 2003, j'ai été responsable du Service Clients de la Banque de France (CSC de Saint-Amand). J'ai été remplacé du compte suite à un contentieux dans la relation client. J'ai effectué une requête par la voie hiérarchique. Elle a été rejetée, à la suite de quoi un recours m'a été accordé. Mais je ne parviens pas à l'exercer. Puis-je l'exercer à l'échelon local auprès de Madame Biard, qui est ma directrice ? Je vous remercie.*

Stéphane RICHARD

Même si vous êtes actionnaire, l'assemblée générale n'est sans doute pas le lieu pour exprimer un tel problème mais nous l'avons entendu. Nous vous trouverons un interlocuteur à la fin de la séance pour essayer de mieux vous comprendre. Nous vous mettrons en contact avec vos responsables RH.

*Michel FARGEON, actionnaire individuel :*

*Bonjour. Je suis très énervé car je suis actionnaire depuis de très nombreuses années. Je n'ai pas su vendre lorsqu'il fallait vendre. J'ai conservé mes actions et je le déplore beaucoup. Certes, il y a eu des problèmes du fait des fluctuations, de la crise, etc. Je vois que le titre n'a cessé de chuter. Je suppose que vous le déplorez, Monsieur Richard, puisque vos prédécesseurs n'ont pas su faire ce qu'il fallait pour que le titre, à tout le moins, se maintienne. Je me souviens de leur avoir demandé : « comment se fait-il que vous n'avez pas pris l'option de vous joindre à Deutsche Telekom plutôt que de payer Orange au prix fort et même très fort ? » On m'a répondu par une boutade, ici et là. Je vois qu'en définitive, Deutsche Telekom est très fort alors qu'Orange se maintient plus ou moins. En outre, en France, vous subissez une concurrence terrible de la part de Free, dont l'offre est 30 % à 40 % moins chère que la vôtre. Comment Free peut-il agir de la sorte alors que nous devons nous contenter des « cacahuètes » que représente le dividende que vous proposez ? Par ailleurs, qu'allez-vous faire*

*dans le cinéma, où vous investissez énormément ? Que peut-on faire dans un secteur où il existe là aussi des concurrents terribles, qui s'appellent Hollywood aux Etats-Unis et Canal Plus en France ?*

Stéphane RICHARD

Merci, Monsieur, pour votre question. Je comprends votre tristesse en regardant l'évolution sur longue période du cours de bourse de France Télécom. Tous ceux qui sont actionnaires de l'Entreprise le déplorent, y compris moi-même. Dans le même temps, nous nous battons tous les jours pour dire à nos actionnaires que même si les marchés ne reflètent pas, aujourd'hui, la valeur profonde du titre, nous avons des atouts et une stratégie. Nous avons tout mis en œuvre pour que nous soyons capables à moyen terme de recréer la croissance de nos résultats. Vous voyez bien que cette situation n'est pas propre à France Télécom. Tous les opérateurs de télécoms subissent plus ou moins le même sort, y compris Deutsche Telekom, qui a plutôt mieux performé que France Télécom au cours de la période récente mais qui avait beaucoup baissé antérieurement.

Nous avons de nombreuses coopérations avec Deutsche Telekom. Je citerai notamment la joint-venture créée dans le domaine des achats. Il y a là un moyen très concret de réaliser des économies du point de vue de nos coûts et d'être plus compétitifs face à nos concurrents tels que Free en France. Nous avons de nombreux autres projets plus « offensifs ».

France Télécom-Orange n'a pas la vocation ni l'ambition d'être un grand acteur dans le financement du cinéma mondial. Nos ambitions sont beaucoup plus modestes. Notre action dans le cinéma a deux volets principaux. Il s'agit d'abord de la chaîne Orange Cinéma Séries, fabriquée en partenariat avec Canal Plus, qui produit des contenus. A ce titre, nous investissons dans la production audiovisuelle car il s'agit d'un élément de notre stratégie de contenus, en partenariat avec Canal Plus. Nous sommes par ailleurs engagés dans le cinéma sur le plan commercial et du marketing à travers l'opération Cinédays, née au Royaume-Uni et adaptée en France. Elle rencontre un grand succès populaire puisque plus d'un million de places de cinéma ont été offertes à nos clients. Nous avons aussi une filiale, Studio 37, qui participe à des co-productions de films, avec un beau succès cette année. Studio 37 est en effet l'un des producteurs du film « The Artist ». Pour le reste, nous ne faisons pas concurrence aux grands studios de Hollywood ni à Canal Plus. Nous nous efforçons simplement de faire coller à notre marque Orange et à nos produits l'image du cinéma. L'image est en effet un contenu très important sur les réseaux comme nous le voyons à travers le partage de la vidéo, les séries, les films. Il s'agit d'un des contenus que nos clients aiment le plus consommer, sur tous leurs écrans. Il est donc important de dessiner, autour de notre marque, un univers qui soit en proximité avec celui du cinéma.

*Daniel MOCHEREAU, actionnaire individuel :*

*Je suis actionnaire nominatif pur. Monsieur le Président, j'ai examiné vos comptes et vos participations. J'ai vu avec plaisir que le litige polonais était réglé depuis le mois de janvier. Vous ne possédez toutefois que 50,2 %. Envisagez-vous de racheter les autres actionnaires ? Par ailleurs, Orange Suisse sera-t-il bientôt racheté ? Pourquoi n'avez-vous aucune action positive au Brésil, qui regroupe 200 millions d'habitants ?*

Gervais PELLISSIER

Nous possédons effectivement 50,2 % de TP Group en Pologne. Nous avons choisi de ne pas lancer d'OPA. Je rappelle que dans un certain nombre de pays, disposer de partenaires locaux ou d'autres actionnaires nous place dans une position un peu plus satisfaisante vis-à-vis des autorités locales et vis-à-vis des régulateurs (alors que nous apparaissions comme un opérateur totalement étranger lorsque nous sommes à 100 % France Télécom). En revanche, nous profitons des dispositions qui peuvent être mises en œuvre en Pologne pour nous reluer progressivement par l'annulation de ses propres actions par TP Group. Nous pouvons en effet, à travers la politique de rachat d'actions de TP Group, à laquelle nous ne participons pas, en tant qu'actionnaire majoritaire, procéder à une relation progressive à hauteur de quelques pour cent par an. Nous devrions ainsi atteindre le niveau de 52 % ou 53 % d'ici deux ou trois ans.

La cession d'Orange Suisse a été réalisée en 2012 pour 1,5 milliard d'euros, soit une plus-value de 150 à 200 millions d'euros au regard des chiffres inscrits dans nos livres.

Stéphane RICHARD

Le Brésil constitue en effet l'un des grands marchés émergents et une économie qui connaît un développement important. Le marché des télécoms y est déjà très occupé par de grands acteurs tels que Telefonica, qui y est le premier opérateur mobile. America Móvil et Telecom Italia sont également présents de façon importante sur le marché brésilien du mobile. Du côté du fixe, les grands opérateurs sont présents aussi. Vivendi y a réalisé notamment un investissement important (3 milliards d'euros). A ce paysage s'ajoute le caractère quasiment mature du marché brésilien, au regard du niveau de développement économique du pays et du taux de pénétration des services de télécommunications. Aussi nous paraît-il peu probable qu'il existe des opportunités intéressantes pour le Groupe de pénétration de ce marché dans des conditions qui soient faisables. Prendre pied au Brésil supposerait un investissement financier considérable et ferait donc peser un risque sur la structure financière du Groupe. Or nous avons souligné à quel point il était important, à nos yeux, de la conserver sous contrôle. Il s'agirait aussi d'un risque opérationnel, car plus on réalise des acquisitions importantes, plus les risques pris par la suite sont grands. Il ne serait donc sans doute pas raisonnable d'envisager de prendre position sur le marché brésilien. C'est un peu trop tard. Nous restons bien sûr par principe ouverts et attentifs à ce qu'il peut se passer mais il est très peu probable que nous ayons une « ouverture » dans ce pays au cours des années qui viennent.

*Michel DARSIMONI, actionnaire individuel :*

*Pourquoi les téléphones mobiles ne sont-ils pas européens, ce qui se traduit dans le fait que les coûts diffèrent en allant d'un pays à l'autre ? Dans le même esprit, pourquoi les coûts facturés ne sont-ils pas les mêmes pour le téléphone mobile et le téléphone fixe, à la différence de ce qui existe aux Etats-Unis ?*

Stéphane RICHARD

L'Europe forme une unité géographique et économique mais ce n'est pas encore tout à fait le cas sur le plan politique puisqu'il existe encore de nombreux pays différents (27 pays dans l'Union européenne). Il existe donc 27 régulateurs distincts et 27 marchés différents, avec des compétiteurs différents dans chacun des pays et des règles distinctes. Il n'est donc pas tout à fait anormal que les prix diffèrent d'un pays à l'autre. De la même façon, en Asie, les conditions varient suivant que l'on se trouve en Corée, en Chine ou au Japon. Il n'y a pas de raison d'aller vers une convergence en termes de prix.

En revanche, nous nous efforçons de développer la simplicité dans l'usage transeuropéen du téléphone mobile, en particulier pour les abonnés d'Orange, qui est présent dans de nombreux pays européens. Nous nous sommes fixé comme une de nos priorités, sous la houlette de Benoît Scheen, de faciliter l'usage de ce qu'on appelle le roaming, c'est-à-dire le passage d'un pays à un autre pour les abonnés d'Orange au sein de la zone européenne. Il s'agit de faciliter l'usage technique. Je rappelle que les abonnés d'Orange, en France, sont ceux qui ont les possibilités de roaming les plus étendues dans le monde. Pratiquement où que vous soyez dans le monde, vous pouvez vous servir de votre téléphone Orange. Tel n'est pas encore tout à fait le cas pour nos concurrents, a fortiori pour le 4ème opérateur.

A compter du 1er juillet prochain, pour favoriser l'usage du roaming en Europe, nous allons proposer à nos clients français un « pass » valable sur l'ensemble du territoire européen. Il donnera accès, pour 3 euros par mois, à des communications dans l'ensemble de l'Europe. Enfin, le Parlement européen a décidé, il y a quelques semaines, de baisser les prix du roaming pour l'ensemble des opérateurs, ce qui encouragera les usages de ce type sur le territoire européen, même si cela nous coûte un peu d'argent à court terme.

Les pratiques de communication sont, à l'évidence, différentes pour le fixe et le mobile. La part de la voix dans le mobile est aujourd'hui dominante. Il existe une évolution dans les pratiques à l'initiative de ceux qui utilisent leur téléphone fixe pour un usage professionnel ou pour l'accès à Internet. Les tarifications de ces deux univers (fixe et mobile) ont connu des trajectoires parallèles à la baisse, notamment avec l'arrivée de la voix sur IP sur le fixe.

Nous avons aussi inclus dans nos forfaits, l'an dernier, des communications illimitées du mobile vers le fixe et réciproquement. Cette convergence tarifaire s'est donc beaucoup accélérée ces derniers mois. Il reste des différences physiques puisqu'un réseau mobile demeure fondamentalement différent d'un réseau fixe et induit des prix d'acheminement d'une communication différents.

Jean-Pascal AVELINE :

*Je suis actionnaire et salarié de France Télécom, en tant qu'inspecteur technique affecté au réseau, c'est-à-dire au deuxième pilier de « Conquêtes 2015 ». Ma question porte sur le premier pilier que vous avez évoqué. Vous avez dépeint un tableau assez idyllique auquel j'aurais tendance à souscrire. Il est vrai en effet que, sur le volet RH, vous avez apporté à l'Entreprise un certain apaisement et un balisage pour l'avenir des salariés. Il reste quand même quelques carences et un bref rappel historique précédera ma question afin que chacun puisse en comprendre les ressorts. En mars 1993, le pouvoir socialiste prenait un décret visant à réformer le système hiérarchique de l'Entreprise. C'est ce qu'on a appelé, en interne, la reclassification. Les salariés fonctionnaires se sont vu proposer le choix de conserver le grade qu'ils avaient obtenu par concours ou d'être positionné dans un nouveau niveau de fonction. La majorité des salariés a été positionnée dans un niveau de fonction plus rémunérateur, avec des gratifications pécuniaires substantielles, voire très substantielles. D'autres salariés, à l'international, se sont vu proposer, à leur retour en France, plusieurs mois plus tard, un niveau inférieur. Aux salariés qui ont conservé le grade obtenu par concours, aucune évolution de carrière n'était proposée. Cette réforme coûteuse a ainsi placé des subalternes en position d'encadrer leurs anciens chefs. Des salariés érudits sont devenus les laquais de leurs anciens serviteurs au terme de cette réforme de l'organisation de l'entreprise version « révolution Mao Tse Toung » ou Pol Pot. Cette population de salariés restés dans le grade d'origine acquis par concours, appelée « reclassés », a dans sa quasi-totalité été marginalisée, reléguée, discriminée. L'Entreprise s'est privée de cette ressource et s'en prive encore, 19 ans plus tard, contre toute logique. Certains de ces salariés n'ont eu aucune reconnaissance depuis trente ans.*

Stéphane RICHARD

Compte tenu du nombre important de questions, Monsieur, puis-je vous demander d'abrégé quelque peu votre question ?

Jean-Pascal AVELINE :

*Je vais donc abréger ma question, ce qui est dommage, car il manquera un élément de compréhension.*

Stéphane RICHARD

Nous en prendrons connaissance par écrit, si vous le voulez bien.

Jean-Pascal AVELINE :

*Avez-vous conscience de cette situation. Avez-vous des solutions qui permettraient d'envisager des départs avancés de salariés surévalués ? L'Entreprise n'applique toujours pas les tableaux d'avancement relatifs aux reclassés. Avez-vous l'intention de solutionner cette infraction ?*

Stéphane RICHARD

Je vais demander à Bruno Mettling, le Directeur des ressources humaines du Groupe, de vous apporter des éléments de réponse.

Bruno METTLING, Directeur des ressources humaines du Groupe

Je vous remercie beaucoup d'avoir souligné l'amélioration du climat social. Vous savez qu'il s'agit d'un élément clé pour le succès de notre Entreprise. Je voudrais aussi respecter tous ceux qui nous font l'amitié d'être présents ce soir. Le débat que vous soulevez a dix-neuf ans. Il est ancien. Il est vrai qu'il a laissé beaucoup de traces dans l'Entreprise. Nous nous employons chaque jour à traiter ces séquelles du passé et je vous promets de vous revoir tout à l'heure. Nous aurons ainsi l'occasion d'échanger. Sachez en tout cas que les choses sont en progrès, y compris du fait des décisions récentes d'évolution de la catégorie B, dans le cadre de la réforme de la classification. Quelques milliers de collaborateurs (sur 100 000 collaborateurs) continuent de vivre les séquelles de la décision qu'ils ont prise à l'époque d'opter pour la conservation du statut de la fonction publique, quand d'autres optaient pour le statut de l'Entreprise. Les plaies sont toujours vives et vous en témoignez ici. Nous progressons et nous continuerons d'échanger à ce sujet mais nous consacrerons ce soir l'essentiel de notre temps aux petits actionnaires. Merci.

*De la salle :*

*Comment Free peut-il proposer des prix cassés alors qu'il ne dispose d'aucun réseau ? Ne vend-il pas un service à perte ? D'après le tableau que vous avez projeté, les actionnaires n'ont que 14 % de la valeur ajoutée contre 38 % pour les salariés, ce qui est nettement moins que ce qu'avait indiqué le Président de la République il y a un an ou deux. Je voterai donc contre la résolution alternative proposée, sans état d'âme.*

Stéphane RICHARD

Merci Monsieur. Je propose que Delphine Ernotte-Cunci vous apporte des éléments de réponse en ce qui concerne Free.

Delphine ERNOTTE-CUNCI

En ce qui concerne Free, il faut comparer ce qui est comparable. Je rappelle qu'il existe de grandes différences entre l'offre de Free et l'offre « classique » d'Orange. L'offre de Free ne comprend aucun terminal, celui-ci devant être acquis séparément. Il existe aussi des écarts très importants dans le service fourni au client, puisqu'il existe un très faible nombre de boutiques Free alors que nous en avons 1 200. Nous avons également des centres d'appel qui répondent tous les jours aux clients, pour ne citer que cet autre exemple. Il existe ainsi des écarts importants qui justifient un écart de prix.

Pour le reste, je ne peux vous dire si Free est rentable ou non compte tenu des conditions proposées par cet opérateur. Il faut poser cette question à Free.

Stéphane RICHARD

Pour ne pas avoir de mauvaise surprise, le mieux est de ne pas être actionnaire de Free.

*Bruno MERLET, actionnaire individuel :*

*Monsieur le Président, avez-vous l'occasion de vous rendre dans les boutiques Orange ? Si tel est le cas, pouvez-vous vous y rendre plus souvent et sans prévenir ? Quel est votre plan d'action pour faire de ces boutiques qui donnent envie d'y entrer et d'y rester et non, comme c'est encore trop souvent le cas, des lieux dont on a envie de s'échapper ? Merci pour vos réponses.*

Stéphane RICHARD

Cher Monsieur, j'espère que votre question n'est pas inspirée par une mauvaise expérience voire une succession de mauvaises expériences dans les boutiques Orange. Je le déplore vivement. Je me rends bien sûr régulièrement dans des boutiques, un peu partout sur le territoire. Cela me permet de constater la grande diversité de ces points de vente et de service. Nous exploitons 1 200 boutiques.

Comme vous pouvez l'imaginer, les conditions d'accueil du public, notamment, sont très différentes selon qu'on se trouve dans un arrondissement très peuplé de Paris ou dans une petite ville de province. Nous déployons des efforts importants pour que ce réseau rende les services que nos clients attendent de lui. Ce n'est jamais complètement satisfaisant mais croyez bien que les 12 000 salariés qui travaillent dans la distribution physique sont extrêmement motivés pour rendre un service de qualité. Delphine va vous dire quelques mots des actions envisagées pour nos boutiques.

Delphine ERNOTTE-CUNCI

La qualité de l'accueil dans nos boutiques progresse. Nous interrogeons chaque mois les clients qui ressortent de nos boutiques pour savoir comment ils ont perçu l'accueil qu'ils y ont reçu. Tout ceci est perfectible, notamment dans certains endroits. Il n'en demeure pas moins que cette qualité d'accueil progresse.

Nous refondons régulièrement notre réseau de boutiques. Nous avons par exemple ouvert 16 très grandes boutiques où nous avons beaucoup de place pour assister les clients, au-delà des offres et de la vente de produits, dans le dépannage ou dans l'usage des fonctionnalités des produits. Nous avons également déployé sur l'ensemble du territoire 260 « espaces services » dont l'adresse pourra vous être indiquée par notre hotline ou sur notre site web. Vous y trouverez des conseillers techniques qui disposent de l'expertise requise pour vous aider à utiliser ou pour réparer vos outils de télécoms. Ce premier axe est important car nos clients ont de plus en plus besoin d'être accompagnés dans l'usage et dans le dépannage de leurs équipements.

Un autre axe d'amélioration réside dans la professionnalisation de nos équipes. Le Groupe investit considérablement dans la formation, puisque 6 % de la masse salariale sont consacrés chaque année à la formation. Nous avons même une école dédiée à la formation des vendeurs de nos boutiques. Il s'agit de les former aux offres mais aussi de développer chez eux l'aptitude à l'accueil afin que nos clients soient toujours plus satisfaits.

Stéphane RICHARD

J'ajoute qu'il se trouve ici, dans les locaux du Palais des Congrès, un espace conçu pour tous nos clients, dans lequel vous accueillent des professionnels charmants et compétents.

*De la salle :*

*Je suis actionnaire individuelle. J'avais déjà fait une remarque l'année dernière concernant les prestations que vous proposez au 10 14 et au 10 13. Ce service est nul, ce qui est révoltant et inadmissible. Je souscris totalement aux propos de l'actionnaire qui a évoqué précédemment les boutiques. Pour les éléments les plus simples, il est impossible d'obtenir une réponse. On dit qu'il ne faut pas gifler mais j'ai parfois envie de gifler l'absence d'interlocuteur. Excusez-moi. Je préférerais exprimer des compliments.*

Stéphane RICHARD

Nous préférerions en recevoir aussi. Delphine, quels éléments de réponse pouvez-vous apporter concernant les performances du 10 14 et du 10 13 ?

Delphine ERNOTTE-CUNCI

Nous pourrions discuter afin de comprendre votre mécontentement. Je voudrais cependant mentionner quelques chiffres qui vont sans doute relativiser votre appréciation.

Nous vérifions tous les jours, toutes les semaines et tous les mois ce que nous appelons l'efficacité des hotlines, c'est-à-dire la capacité de tous nos conseillers à répondre aux appels des clients. Nous sommes assez confiants quant à la capacité de nos hotlines à répondre effectivement aux clients. Il s'agit aussi, au-delà d'une simple réponse, de résoudre le problème rencontré par le client.

J'ai décrit les actions que nous mettons en place en matière d'organisation de nos activités en France pour progresser de ce point de vue et faire en sorte que les conseillers techniques soient beaucoup plus proches des vendeurs en boutique et des techniciens d'intervention, car nos métiers ne sont pas simples et il arrive que nos clients nous sollicitent pour des problèmes qui ne sont pas faciles à résoudre. Tel peut être le cas notamment lorsque le problème soulevé fait intervenir plusieurs types d'expertises qui ne sont pas toutes entre les mains du conseiller qui va vous répondre au téléphone. Vous semblez indiquer que vous avez contacté plusieurs centres d'appel sans être satisfaite. C'est à ce type de cas, douloureux pour les clients, que je faisais référence tout à l'heure en indiquant que le nombre de cas de cette nature avait été divisé par dix en un an. Nous sommes encore loin de la perfection mais ce chiffre illustre les efforts accomplis depuis un an pour trouver des solutions à des cas assez complexes.

*Louis ASTRIE, actionnaire individuel :*

*Je voudrais répondre aux porteurs de pancartes qui nous accueillent à l'entrée de chaque assemblée générale, puisque personne n'en a parlé ici. Je leur ai répondu tout de suite en rappelant qu'ils recevaient des actions gratuites lorsque des plans sont mis en œuvre par l'Entreprise. Ce n'est pas le cas des actionnaires. Nous apportons notre épargne à l'Entreprise et nous l'avons gagnée par notre travail, souvent un travail de toute une vie, qu'on ne fera pas deux fois. Alors ne venez pas nous demander de réduire notre dividende alors que vous recevez, de votre côté, des avantages que vous appréciez, bien que vous puissiez renâcler en voyant la valeur de l'action baisser. Il en est de même pour nous. J'ai toujours clamé mon désaccord quant à la distribution d'actions gratuites, qui s'est répandue après l'évolution de la fiscalité des stock-options. On s'est alors réfugié sur les actions gratuites, ce qui est encore pire. On leur a d'ailleurs trouvé une appellation moins gênante en les qualifiant « d'actions de performance ». Seulement, on les distribuait aussi aux retraités. Je ne vois pas en quoi cela pouvait les rendre performants. Cette notion était présente chez les anciens actionnaires qui travaillent chez nous. Lorsqu'ils sont sous la dalle, ce sont les héritiers qui en*

*bénéficient. Dans la société où je travaillais, lorsqu'on prenait sa retraite, on rendait les trois quarts de ses actions et lorsqu'on décédait, le dernier quart revenait à la société.*

*J'aimerais aussi y voir clair. Je suis méfiant lorsqu'on me présente des pourcentages sans préciser sur quelle base le calcul a été effectué. Cela me rappelle le représentant qui revenait de Strasbourg où il avait passé un mois. Il disait : « j'ai doublé les ventes. Quand je suis arrivé, on ne vendait que deux boîtes ». Je fais partie de plusieurs conseils syndicaux de grosses propriétés et nous votions pour savoir qui, parmi les opérateurs (SFR, France Télécom, etc.) serait choisi pour équiper les immeubles en fibre. Finalement, pour des raisons de plus grande clarté dans la documentation fournie, des opérateurs autres que France Télécom ont été choisis. En lisant la documentation que j'avais reçue de France Télécom, je voyais que les lignes écrites en tout petit étaient aussi nombreuses que les lignes lisibles. La loupe n'était pas fournie. Je me méfie alors du piège et j'étais moins en confiance face à de telles offres.*

*Je crois enfin que vous avez bien fait de retirer la résolution décrite mais il en reste d'autres. Je le comprends d'autant moins qu'on savait, au moment où elles ont été rédigées, qu'il existait encore un stock de 265 000 actions à distribuer gratuitement, sauf erreur de ma part.*

*Il était temps que cela change. Je me suis souvent demandé si les dirigeants n'étaient pas des gens de gauche qui voulaient que cela change et qui procédaient ainsi pour y parvenir.*

Stéphane RICHARD

Nous avons entendu votre témoignage. Je suis plutôt un adepte de l'outil que constituent les actions de performance, à condition qu'il soit employé de façon mesurée et qu'il soit adossé à des critères de performance. Je suis partisan d'une recherche de l'alignement des intérêts de toutes les parties prenantes de l'entreprise, en particulier les salariés (sans lesquels aucune création de valeur n'est possible) et les actionnaires, dont le capital nous permet de vivre et de nous développer. Tout ce qui favorise l'alignement des intérêts de ces différents acteurs me semble aller dans le bon sens.

*De la salle :*

*Je suis actionnaire individuelle. Je possède 323 actions. Je voudrais m'exprimer ici en tant qu'actionnaire et en tant que cliente. Il faut effectivement aligner les intérêts des uns et des autres. Si 98 % de la population est couverte, on semble complètement oublier l'existence, dans une vue macroéconomique, de petits villages et de zones rurales où une mairie peut rester trois semaines sans téléphone et sans accès à Internet, même dans une zone très touristique. Aucun effort ne semble avoir été fait pour renforcer les réseaux en bout de ligne, alors qu'il peut y avoir plusieurs villages très proches les uns des autres qui ne sont pas correctement desservis. Vous disiez tout à l'heure que le mobile permettait d'être en communication avec le reste du monde à peu près n'importe où dans le monde. Tel n'est pas le cas au fin fond des Corbières. Nous n'avons accès qu'aux numéros d'urgence et peut-être France Télécom-Orange pourrait-il consentir un effort d'investissement dans ces campagnes. Je suis sûr que les Corbières (dans le département de l'Aude) ne sont pas les seules dans une telle situation. Nous ne sommes pas en haut du Mont Blanc mais simplement dans une région de vignobles.*

Stéphane RICHARD

Merci pour votre question. Je vais demander à Delphine de vous apporter quelques éléments de réponse.

Delphine ERNOTTE-CUNCI

Vous avez raison de souligner, Madame, que 98 % de la population ne représentent pas la totalité de la population. Il existe en effet des zones dites « blanches » où aucun opérateur traditionnel n'est reçu aujourd'hui. Nous nous sommes mis d'accord, sous l'égide des collectivités locales, afin de partager les réseaux entre les opérateurs, ce qui veut dire qu'un opérateur construit pour les autres. Ce programme se déploie et permet de couvrir les quelques pour cent de la population qui ne sont pas couverts jusqu'à présent par le programme « classique » des opérateurs en général et d'Orange en particulier. Ces accords sont assez anciens et le programme concerne 1 000 à 2 000 sites en France.

Stéphane RICHARD

Je suis lozérien et j'ai moi-même attendu très longtemps avant de bénéficier d'une couverture en téléphonie mobile, ce qui a été possible grâce à une précédente version de ce programme de partage de réseau entre opérateurs.

*Olivier MILIES-LACROIX, actionnaire individuel :*

*Monsieur le Président, la ligne « investissement » est assez élevée, avec plus de 6 milliards d'euros pour l'année 2011. Or au vu de nombreux indicateurs comptables objectifs (chiffre d'affaires, EBITDA, valeur de l'actif...), ces investissements ne semblent pas créer beaucoup de valeur. On pourrait donc se demander pour quelles raisons vous les effectuez, étant entendu que de tels investissements présentent un rendement décroissant. Certains de ces investissements ne sont-ils pas réalisés dans une logique strictement défensive, afin de rester au niveau de vos concurrents ou éviter que vos fondamentaux ne se dérèglent ? Si tel est le cas, pouvez-vous préciser la part de tels investissements « défensifs » ? Vous avez déploré à juste titre que compte tenu de l'environnement général et réglementaire en particulier, vos investissements bénéficient surtout au consommateur mais aussi à des sociétés qui se trouvent en aval du réseau comme les sociétés de l'Internet. Pourquoi investir autant si des acteurs tels qu'Apple et Google en profitent avant vous ? A l'image du « dilemme du prisonnier », si l'on raisonne en termes de stratégie, ne vaudrait-il pas mieux renoncer à ces investissements et privilégier une stratégie plus prudente en la matière ?*

Stéphane RICHARD

Dans l'économie numérique, il existe toute une série d'acteurs et nous occupons une position particulière de cette chaîne de valeur : nous sommes des opérateurs qui fournissons des réseaux de transport de communication et des services.

Nous ne sommes pas seulement un opérateur de réseaux et d'infrastructures. Nous proposons à 226 millions de clients un service de communications personnelles qui va jusqu'à la distribution physique et à la « relation client ». Présenter notre rôle comme celui consistant seulement à construire et à financer des tuyaux utilisés par tous les autres acteurs traduit donc une vision restrictive de notre champ d'action.

Dans les pratiques de tout un chacun, cette distinction entre l'accès et les services n'est pas faite et, en réalité, la plupart des utilisateurs du numérique ont essentiellement une relation commerciale avec les opérateurs que nous sommes. Google et Facebook n'envoient pas de facture, du moins pour le moment. Cela changera peut-être. Les investissements nécessaires dans les réseaux représentent certes un poids important pour nous. Je vais y revenir. Ce constat s'inscrit toutefois dans le cadre d'une relation globale avec nos 226 millions de clients, au-delà de la fourniture d'un accès.

Nous investissons dans les réseaux car notre mission et notre objectif, pour créer de la valeur, consistent à accompagner les générations qui se sont succédé sur le plan technologique pour permettre à l'économie numérique d'émerger. En suivant votre raisonnement, nous n'aurions sans doute pas investi, il y a vingt ans, dans le téléphone mobile (qui représente aujourd'hui les deux tiers de notre chiffre d'affaires) ni dans l'ADSL il y a dix ans. Nous comptons aujourd'hui 10 millions de clients dans l'ADSL. La difficulté de notre industrie réside notamment dans l'anticipation de ces ruptures technologiques.

Enfin, je récusé la vision selon laquelle notre effort d'investissement serait déraisonnable au regard des grandeurs économiques de l'Entreprise. Sur longue période, les opérateurs ont toujours investi, en moyenne, environ 15 % de leur chiffre d'affaires, si l'on excepte la période de construction du réseau en cuivre, dans les années 70, qui constitue évidemment une période particulière. En 2000, l'action France Télécom valait plus de 200 euros. Nous investissions déjà 15 % de notre chiffre d'affaires. Peut-être d'aucuns estimaient-ils que l'Entreprise n'investissait pas suffisamment à l'époque. Les causes du dérèglement du système sont-elles à rechercher dans le modèle économique des opérateurs (dont les investissements représentent une part stable de la valeur créée au cours du temps) ou dans la façon dont les marchés financiers prennent en compte cette activité et la valorisent ?

Nous nous efforçons en tout cas d'allouer la part de nos ressources nécessaire à nos investissements pour être au rendez-vous des générations qui viennent. Nous réalisons en effet des investissements, pour une part, dans une logique « défensive ». Il s'agit cependant d'accompagner les évolutions

technologiques telles que la 4G et la fibre pour accompagner nos clients et, in fine, en tirer des revenus supplémentaires. Malgré le niveau de notre cours de bourse, je préfère notre modèle économique, qui nous permet de dégager 15 milliards d'euros d'EBITDA et d'investir 15 % de notre chiffre d'affaires plutôt que celui de Facebook, qui est certes valorisé à un niveau astronomique aujourd'hui mais dont on ne sait pas comment il sera valorisé dans cinq ou dix ans.

*De la salle :*

*Je suis présent ici à un triple titre et notamment en tant qu'actionnaire individuel. Mon père ayant effectué toute sa carrière au sein des PTT, j'ai apprécié votre remarque sur les pères fondateurs de France Télécom. Je suis par ailleurs en train de réorienter mon parcours professionnel, mon domaine de prédilection étant la communication. Il s'agit de la première assemblée générale à laquelle je participe et j'ai été étonné de constater, en discutant avec les représentants des organisations syndicales présents à l'extérieur, que ceux-ci ne connaissaient pas la structure de l'actionnariat de l'Entreprise.*

*J'ai beaucoup apprécié l'intervention d'un précédent ministre de l'Economie et des Finances qui avait conduit le projet de fusion de Suez avec GDF. Il soulignait, comme vous l'avez fait, la nécessité de donner la parole à toutes les parties prenantes de l'entreprise. Dans le milieu où je me trouvais, une action menée pour favoriser la cohérence de toutes les parties prenantes de l'entreprise consistait à organiser des journées de communication au sein de l'entreprise. J'y repensais en vous entendant présenter votre bilan d'une façon, empreinte de prudence et de cohérence, qui m'a paru tout à fait honorable. Quelles sont les initiatives menées au sein du Groupe pour faire connaître ces actions ?*

Stéphane RICHARD

Nous nous efforçons de mener de nombreuses actions de communication interne. Nous avons 172 000 salariés dans le monde (plus de 100 000 en France) et je pars d'un principe simple : on ne communique jamais assez dans l'Entreprise sur notre action, nos priorités ou encore sur l'environnement de l'Entreprise. Nous évoluons dans des sociétés hyper-médiatisées, où les gens sont souvent noyés sous des flots d'information. Il me paraît donc important que nous nous exprimions régulièrement. Je le fais au travers de différents moyens, par l'envoi de courriels aux salariés, au travers d'émissions de télévision interactives me permettant de répondre aux questions posées par les salariés ou encore en me rendant directement sur le terrain. Tous les membres du Comité Exécutif du Groupe sont associés à ce travail de pédagogie, de communication et d'écoute car j'y vois une des clés du management aujourd'hui. Nous avons relancé ces actions de communication interne depuis deux ans en mettant en place une série de nouveaux outils. Je pourrais notamment citer le réseau social interne que nous avons créé, Orange Piazza, qui compte plus de 30 000 membres actifs ou encore le blog ouvert à l'ensemble des membres du Comité Exécutif.

Mesdames et Messieurs, je vous remercie pour votre patience, pour votre attention et pour vos questions. Nous allons maintenant passer au vote des résolutions.

## **Vote des résolutions**

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

Le quorum définitif s'établit à 64,16 %. Vous avez tous reçu un boîtier électronique qui vous permettra de voter. Le boîtier est strictement personnel. Le nombre de voix correspondant au nombre d'actions que vous détenez ou représentez est chargé et affiché sur l'écran. Seules trois touches peuvent être utilisées sur le boîtier : « oui », « abstention », « non ». Les autres touches sont

neutralisées. Il est très important que vous votiez dans les temps. Il est indiqué : « le vote est ouvert ». Le temps de vote est figuré par un sablier électronique qui se remplit. Votre vote, pour être enregistré, doit intervenir impérativement avant la fin du compte à rebours. A l'issue du compte à rebours, il est indiqué sur l'écran : « le scrutin est clos » puis « traitement des votes en cours », et les résultats s'affichent après quelques instants. Après le vote, je vous remercie de rendre votre boîtier de vote, tout boîtier non restitué étant malheureusement facturé. Je vous remercie également d'éteindre votre téléphone mobile pendant le vote.

## **A TITRE ORDINAIRE**

### **PREMIERE RESOLUTION**

*(Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2011)*

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 2011 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 3 713 937 252,46 euros.

Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés par 1 683 476 233 voix pour, 4 415 001 voix contre ou abstentions.

### **DEUXIEME RESOLUTION**

*(Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2011)*

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 2011 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 1 685 417 015 voix pour, 2 474 219 voix contre ou abstentions.

### **TROISIEME RESOLUTION**

*(Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2011, 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 du Conseil d'administration et du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels :

- (i) décide, sur le bénéfice de l'exercice s'élevant à 3 713 937 252,46 euros, d'affecter un montant de 10 710,80 euros à la réserve légale, ce qui portera le montant de cette réserve à 1 059°554 153,20 euros ;
- (ii) constate que le bénéfice distribuable de l'exercice, après affectation à la réserve légale de 10 710,80 euros, et compte tenu du report à nouveau créditeur de 4 260 317 207,02 euros (avant imputation de l'acompte sur dividende visé au (iv) ci-après), s'élève à 7 974 243 748,68 euros ;
- (iii) décide de verser aux actionnaires, à titre de dividende, 1,40 euro par action et d'affecter le solde du bénéfice distribuable au poste "Report à nouveau" ; et
- (iv) prend acte que, compte tenu de l'acompte sur dividende d'un montant de 0,60 euro par action mis en paiement le 8 septembre 2011, le solde du dividende à distribuer s'élève à 0,80 euro par action.

La date de détachement du dividende est le 8 juin 2012 et le solde du dividende à distribuer sera mis en paiement le 13 juin 2012.

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 13 juin 2012 n'auront pas droit au paiement du solde du dividende et, en conséquence, de déterminer le montant du solde du bénéfice distribuable qui sera affecté au poste "Report à nouveau".

Il est précisé que la totalité du dividende (l'acompte et le solde à distribuer) est éligible 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, sauf option par ces derniers pour le prélèvement libératoire prévu à l'article 117 quater du Code général des impôts.

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 %
2008	2 613 555 198	1,40 €	100%
2009	2 646 101 556	1,40 €	100%
2010	2 647 645 604	1,40 €	100%

Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés par 1 582 612 294 voix pour, 105 278 940 voix contre ou abstentions.

#### **RESOLUTION A**

*(Amendement à la 3ème résolution visant à ramener le dividende à 1 euro par action)*

La baisse des résultats 2011 de France Télécom, par ailleurs conforme aux objectifs, a eu une conséquence automatique sur la participation des personnels, qui s'ajoute à une décision de baisse des rémunérations annexes dès 2012 pour un total d'environ 1 000 euros par salarié. Les actionnaires ne verront un impact qu'en 2013.

Pour un meilleur partage des résultats de l'entreprise entre salariés et actionnaires, et pour investir dans des nouveaux relais de croissance, en lieu et place du dividende proposé à la 3ème résolution, l'assemblée générale décide :

- (i) de verser aux actionnaires, à titre de dividende, 1,00 euro par action et d'affecter le solde du bénéfice distribuable au poste "Report à nouveau" ; et
- (ii) prend acte que, compte tenu de l'acompte sur dividende d'un montant de 0,60 euro par action mis en paiement le 8 septembre 2011, le solde du dividende à distribuer s'élève à 0,40 euro par action.

Cette résolution est rejetée par les membres présents ou représentés par 1 437 903 401 voix contre, 249 987 833 voix pour ou abstentions.

Nicolas GUERIN

La troisième résolution est donc adoptée.

#### **QUATRIEME RESOLUTION**

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

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 de l'absence de conclusion de conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce au cours de l'exercice 2011.

Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés par 1 472 337 100 voix pour, 215 554 134 voix contre ou abstentions.

#### **CINQUIEME RESOLUTION**

*(Nomination d'un administrateur)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, constate que le mandat d'administrateur de Madame Claudie Haigneré 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 nommer Madame Claudie Haigneré en qualité d'administrateur pour une nouvelle 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 2015.

Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés par 1 562 018 687 voix pour, 125 872 547 voix contre ou abstentions.

#### **SIXIEME RESOLUTION**

*(Nomination d'un administrateur)*

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 Jose-Luis Durán 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 nommer Monsieur Jose-Luis Durán en qualité d'administrateur pour une nouvelle 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 2015.

Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés par 1 576 279 660 voix pour, 111 611 574 voix contre ou abstentions.

#### **SEPTIEME RESOLUTION**

*(Nomination d'un administrateur)*

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 Charles-Henri Filippi 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 nommer Monsieur Charles-Henri Filippi en qualité d'administrateur pour une nouvelle 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 2015.

Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés par 1 546 293 535 voix pour, 141 597 699 voix contre ou abstentions.

#### **HUITIEME 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,

- le prix maximum d'achat ne devra pas excéder 40 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 10 595 541 532 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 dix-huit 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 (en ce compris toute cession d'actions visée à l'article L. 3332-24 du Code du travail) au profit des membres du personnel et mandataires sociaux ou de certains d'entre eux, y compris les anciens titulaires d'options de souscription d'actions Wanadoo dans les conditions énoncées à la deuxième résolution de l'Assemblée Générale mixte du 1er septembre 2004, ou (iii) des contrats de liquidité signés entre la Société et les titulaires d'actions ou d'options de souscription d'actions de la société Orange S.A., 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 (telles que notamment les Instruments de Liquidité sur Options),
- (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 dix-septième résolution de 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 7 juin 2011 par sa neuvième résolution.

Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés par 1 665 166 675 voix pour, 22 724 559 voix contre ou abstentions.

#### **NEUVIEME RESOLUTION**

*(Ratification du transfert du siège social)*

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, ratifie, conformément à l'article L. 225-36 du Code de commerce le transfert du siège social du 6 place d'Alleray, Paris 15ème, au 78 rue Olivier de Serres, Paris 15ème, avec effet à l'issue de la présente assemblée générale, soit le 5 juin 2012, tel que décidé par le Conseil d'administration au cours de sa réunion du 21 mars 2012.

Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés par 1 571 849 271 voix pour, 116 041 963 voix contre ou abstentions.

### **RESOLUTIONS A TITRE EXTRAORDINAIRE**

#### **DIXIEME RESOLUTION**

*(Modification de l'article 9 des statuts)*

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, décide de modifier l'article 9 des statuts (Forme des actions) pour le mettre en cohérence avec le délai prévu par l'article R. 233-1 du Code de commerce pour la déclaration des franchissements de seuils légaux, tel que modifié par le décret n°2009-557 du 19 mai 2009.

En conséquence, l'alinéa 3 de l'article 9 des statuts est modifié comme suit :

*"Outre l'obligation légale d'informer la société de la détention de certaines fractions du capital ou des droits de vote, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui viendrait à détenir directement ou indirectement, au sens des articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce, un nombre d'actions, de droits de vote ou de titres émis en représentation d'actions correspondant à 0,5 p. 100 du capital ou des droits de vote de la société est tenue, au plus tard avant la clôture des négociations du quatrième jour de bourse suivant le jour du franchissement de ce seuil, de déclarer à la société par lettre recommandée avec accusé de réception, le nombre total d'actions, de droits de vote et de titres donnant accès au capital qu'elle possède."*

Le reste de l'article 9 demeure inchangé.

Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés par 1 277 274 288 voix pour, 410 613 840 voix contre ou abstentions.

#### **ONZIEME RESOLUTION**

*(Modification de l'article 16 des statuts)*

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, décide de supprimer les dispositions de l'article 16 des statuts (Pouvoirs du Conseil d'administration) devenues obsolètes relatives aux commissions consultatives chargées notamment du contrôle des marchés.

En conséquence, les alinéas 3 et 4 de l'article 16 des statuts sont supprimés.

Le reste de l'article 16 demeure inchangé.

Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés par 1 613 984 790 voix pour, 73 903 338 voix contre ou abstentions.

#### **DOUZIEME RESOLUTION**

*(Modification de l'article 21 des statuts)*

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, décide de modifier l'alinéa 6 du point 1 de l'article 21 des statuts (Assemblées générales) pour le mettre en conformité avec l'article L. 225-106 du Code de commerce, tel que modifié par l'ordonnance n°2010-1511 du 9 décembre 2010.

En conséquence, l'alinéa 6 du point 1 de l'article 21 des statuts est modifié comme suit :

*"Tout actionnaire peut, dans les conditions légales et réglementaires, voter à distance ou se faire représenter par toute personne physique ou morale de son choix."*

Décide de modifier l'alinéa 9 du point 1 de l'article 21 des statuts afin de le mettre en conformité avec les articles R. 225-77 et R. 225-79, tels que modifiés par les décrets n°2010-684 du 23 juin 2010 et n° 2011-1473 du 9 novembre 2011.

En conséquence, l'alinéa 9 du point 1 de l'article 21 des statuts est modifié comme suit :

*"Les formulaires de vote à distance ou par procuration, de même que l'attestation de participation, peuvent être établis sur support électronique dûment signé dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires applicables. A cette fin, la saisie et la signature électronique du formulaire peuvent être directement effectuées sur le site Internet mis en place par le centralisateur de l'assemblée."*

Décide de modifier l'alinéa 2 du point 2 de l'article 21 des statuts afin de le mettre en conformité avec l'article R. 225-69 du Code de commerce, tel que modifié par le décret n° 2010-684 du 23 juin 2010.

En conséquence, l'alinéa 2 du point 2 de l'article 21 des statuts est modifié comme suit :

*"Sauf exceptions prévues par la loi, la convocation est faite quinze jours au moins avant la date de l'assemblée et, lorsque l'assemblée n'a pu délibérer faute de réunir le quorum requis, la deuxième assemblée et, le cas échéant, la deuxième assemblée prorogée sont convoquées dix jours au moins à l'avance, dans les mêmes formes que la première."*

Décide de modifier l'alinéa 3 du point 3 de l'article 21 des statuts afin de le mettre en conformité avec les articles L. 225-105 et R. 225-71 du Code de commerce, tels que modifiés respectivement par l'ordonnance n°2010-1511 du 9 décembre 2010 et le décret n°2010-1619 du 23 décembre 2010.

En conséquence, l'alinéa 3 du point 3 de l'article 21 des statuts est modifié comme suit :

*"Un ou plusieurs actionnaires représentant au moins la quotité du capital prévue par la loi, et agissant dans les conditions et délais légaux, ont la faculté de requérir l'inscription à l'ordre du jour de points ou de projets de résolutions."*

Le reste de l'article 21 demeure inchangé.

Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés par 1 685 840 032 voix pour, 2 048 096 voix contre ou abstentions.

#### **TREIZIEME RESOLUTION**

*(Délégation de pouvoirs au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions réservées aux personnes ayant signé un contrat de liquidité avec la Société en leur qualité de titulaires d'actions ou d'options de souscription d'actions de la Société Orange S.A.)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises par les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, délègue au Conseil d'administration, pour une durée de 18 mois, les pouvoirs à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, à l'émission d'actions de la

Société dont la souscription pourra être opérée en espèces ou par compensation de créances, et décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces actions et de réserver le droit de les souscrire aux titulaires d'options de souscription d'actions ou d'actions de la société Orange S.A. ayant signé un contrat de liquidité avec la Société.

Le montant nominal d'augmentation de capital de la Société résultant de l'ensemble des émissions réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra pas excéder 25.000.000 euros, compte non tenu des ajustements susceptibles d'être opérés pour protéger les intérêts des bénéficiaires d'un contrat de liquidité conformément aux dispositions légales et réglementaires ainsi qu'aux stipulations contractuelles applicables. Le montant des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente délégation s'imputera sur le plafond fixé par la dix-huitième résolution adoptée par l'assemblée générale mixte du 7 juin 2011.

Le prix d'émission des actions émises en vertu de la présente délégation sera égal à la moyenne des cours constatés pour les actions de la Société sur le marché Euronext Paris sur vingt jours de bourse consécutifs choisis parmi les quarante-cinq derniers jours de bourse précédant la décision d'émission des actions nouvelles, après correction, s'il y a lieu, de cette moyenne pour tenir compte de la différence de date de jouissance.

Le Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions prévues par la loi, disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment pour établir la liste des bénéficiaires au sein de la liste des titulaires d'options de souscription d'actions ou d'actions de la société Orange S.A. bénéficiaires d'un contrat de liquidité et arrêter les caractéristiques, le montant et les modalités de toute émission, le nombre d'actions à émettre au profit de chaque bénéficiaire et le prix de souscription desdites actions.

Il est mis fin, avec effet immédiat, pour la fraction non utilisée, à la délégation donnée par l'assemblée générale mixte du 7 juin 2011 par sa seizième résolution.

Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés par 1 680 909 065 voix pour, 6 979 063 voix contre ou abstentions.

#### **QUATORZIEME RESOLUTION**

*(Délégation de pouvoirs au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission à titre gratuit d'instruments de liquidité sur options réservée aux titulaires d'options de souscription d'actions de la société Orange S.A. ayant signé un contrat de liquidité avec la Société)*

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 au Conseil d'administration, pour une durée de 18 mois, les pouvoirs à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, à l'émission et à l'attribution à titre gratuit d'instruments de liquidité sur options ("ILO") constitués de bons exerçables en numéraire et/ou en actions existantes et/ou à émettre de la Société et pour lesquels, le cas échéant, la libération des actions de la Société, sera réalisée par compensation de créance, et décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces ILO et de réserver le droit à attribution aux titulaires d'options de souscription d'actions de la société Orange S.A. ayant signé un contrat de liquidité avec la Société.

Le montant nominal d'augmentation de capital de la Société résultant de l'ensemble des émissions réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra pas excéder 250.000 euros, compte non tenu des ajustements susceptibles d'être opérés pour protéger les intérêts des porteurs d'ILO conformément aux dispositions légales et réglementaires ainsi qu'aux stipulations contractuelles applicables. Le montant des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente délégation s'imputera sur le plafond fixé par la dix-huitième résolution adoptée par l'Assemblée Générale mixte du 7 juin 2011.

Le prix de souscription des actions émises sur exercice des ILO sera égal à la moyenne des cours constatés pour les actions de la Société sur le marché Euronext Paris sur les vingt jours de bourse consécutifs précédant la date de dépôt de la notification d'exercice des ILO, après correction, s'il y a lieu, de cette moyenne pour tenir compte de la différence de date de jouissance.

Le Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions prévues par la loi, disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment pour établir la liste des attributaires au sein de la liste des titulaires d'options de souscription d'actions de la société Orange S.A. bénéficiaires d'un contrat de liquidité, déterminer le nombre d'ILO à émettre au profit de chaque bénéficiaire et arrêter les caractéristiques, le montant et les modalités de toute émission d'ILO.

Il est mis fin, avec effet immédiat, pour la fraction non utilisée, à la délégation donnée par l'assemblée générale mixte du 7 juin 2011 par sa dix-septième résolution.

Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés par 1 680 234 933 voix pour, 7 653 195 voix contre ou abstentions.

La 15ème résolution, retirée de l'ordre du jour, n'est pas soumise au vote.

#### **SEIZIEME RESOLUTION**

*(Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet de procéder à des augmentations de capital réservées aux adhérents de plans d'épargne)*

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 au Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, sa compétence pour décider, en une ou plusieurs fois, l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions existantes ou à émettre de la Société, réservée aux adhérents des plans d'épargne d'entreprise (et/ou aux adhérents de tout autre plan pour lequel l'article L. 3332-18 du Code du travail permettrait de réserver une augmentation de capital dans des conditions équivalentes) mis en place au sein de la Société ou de son groupe.

Pour les besoins de la présente délégation, on entend par groupe, la Société et les entreprises, françaises ou étrangères, entrant dans le périmètre de consolidation des comptes de la Société en application des articles L. 3344-1 et L. 3344-2 du Code du travail.

Le montant nominal d'augmentation de capital de la Société immédiate ou à terme résultant de l'ensemble des émissions réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 500 millions d'euros, compte non tenu du nominal des actions à émettre pour préserver conformément à la loi les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions.

Le prix de souscription des actions nouvelles sera égal à la moyenne des cours cotés aux vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription, diminuée de la décote maximale prévue par la loi au jour de la décision du Conseil d'administration, étant précisé que le Conseil d'administration pourra réduire cette décote s'il le juge opportun, notamment en cas d'offre aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise de titres sur le marché international et/ou à l'étranger notamment afin de satisfaire aux exigences des droits locaux applicables.

Le Conseil d'administration pourra attribuer, à titre gratuit, aux bénéficiaires ci-dessus indiqués, en complément des actions ou valeurs mobilières donnant accès à des actions à souscrire en numéraire, des actions ou valeurs mobilières donnant accès à des actions existantes ou à émettre, de même nature ou non que celles à souscrire en numéraire, à titre de substitution de tout ou partie de la décote susvisée et/ou d'abondement, étant entendu que l'avantage résultant de cette attribution ne pourra excéder les limites légales ou réglementaires applicables. Le montant nominal des augmentations de capital réalisées immédiatement ou à terme du fait de l'attribution d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions à émettre, s'imputera sur le plafond ci-dessus (500 millions d'euros).

L'assemblée générale décide de supprimer, au profit des bénéficiaires ci-dessus indiqués, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres à émettre dans le cadre de la présente délégation, lesdits actionnaires renonçant par ailleurs à tout droit aux titres attribués gratuitement sur le fondement de cette délégation (y compris à la partie des réserves, bénéfiques ou primes incorporées au capital, à raison de l'attribution desdits titres faite sur le fondement de la présente délégation).

Le Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions prévues par loi, disposera de tous pouvoirs à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation et notamment pour :

- arrêter les caractéristiques, montant et modalités de toute émission de titres,
- déterminer que les émissions pourront avoir lieu directement au profit des bénéficiaires ou par l'intermédiaire d'organismes de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM) d'épargne salariale ou organismes équivalents,
- arrêter la liste des sociétés, ou groupements, dont les membres du personnel et anciens membres du personnel pourront souscrire aux actions ou valeurs mobilières émises,
- déterminer la nature et les modalités de l'augmentation de capital, ainsi que les modalités de l'émission,
- constater la réalisation de l'augmentation de capital,
- déterminer, s'il y a lieu, le montant des sommes à incorporer au capital dans la limite fixée ci-dessus, le ou les postes des capitaux propres où elles sont prélevées ainsi que la date de jouissance des actions ainsi créées,
- s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation, et
- prendre toute mesure pour la réalisation des augmentations de capital, procéder aux formalités consécutives à celles-ci, notamment celles relatives à l'admission aux négociations des titres créés, et apporter aux statuts les modifications corrélatives à ces augmentations de capital, et généralement faire le nécessaire.

Il est mis fin, avec effet immédiat, pour la fraction non utilisée, à la délégation donnée par l'Assemblée Générale mixte du 7 juin 2011 par sa vingt-et-unième résolution.

Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés par 1 625 440 424 voix pour, 62 447 704 voix contre ou abstentions.

#### **DIX-SEPTIEME 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 huitième 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 7 juin 2011 par sa vingt-deuxième résolution.

Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés par 1 576 447 203 voix pour, 111 440 925 voix contre ou abstentions.

## **DIX-HUITIEME 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 1 681 673 802 voix pour, 6 214 326 voix contre ou abstentions.

## **Fin de séance**

**Stéphane RICHARD**

Ainsi s'achève cette assemblée générale 2012. Je vous remercie d'y avoir participé. A l'année prochaine.

L'ordre du jour étant épuisé, la séance a été levée à 19 heures 35.

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 :

Jean-Dominique COMOLLI    Thierry MOUTON