

**PROCES-VERBAL DE  
L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE  
DU 19 MAI 2022**

L'an deux mil vingt-deux,

Le dix-neuf mai à 16 heures,

A la salle Pleyel – 252 rue du Faubourg-Saint-Honoré, à Paris (75008),

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

L'avis de convocation a été inséré le 20 avril 2022 au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (BALO) et dans un support d'annonces légales sur le site [actu-juridique.fr](http://actu-juridique.fr).

Chaque actionnaire inscrit en compte au nominatif a été convoqué sous forme digital ou par courrier en date du 27 avril 2022.

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

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

**Accueil de Monsieur Stéphane Richard**

**Président du Conseil d'administration**

Mesdames, Messieurs, chers actionnaires, bienvenue à l'Assemblée générale mixte d'Orange. Je suis heureux de vous retrouver pour ce rendez-vous essentiel dans la vie de votre entreprise et qui est une occasion privilégiée pour moi-même, notre Directrice générale et toute l'équipe qui l'entoure, de vous présenter nos réalisations et nos projets et de répondre à vos questions. C'est aussi un plaisir de vous retrouver ici, dans cette belle salle Pleyel après avoir dû, ces deux dernières années, en raison du contexte sanitaire qui nous a tous affectés, tenir nos réunions de l'Assemblée générale à distance.

Ainsi, pour privilégier le temps de dialogue avec vous qui êtes présents aujourd'hui et comme l'autorise le Code de commerce, les réponses aux questions écrites qui nous ont été adressées ont été mises en ligne sur la page dédiée à l'Assemblée générale de notre site [orange.com](http://orange.com). Nicolas Guérin, notre Secrétaire général, vous communiquera tout à l'heure les noms des personnes et des organisations qui ont posé des questions.

Je vais tout 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 d'Orange, j'assurerai la présidence de cette Assemblée qui se tient sur première convocation. L'avis préalable de réunion a été publié au BALO le 28 février et l'avis de convocation a été publié au BALO le 20 avril, ainsi que dans un support d'annonces légales sur le site « [actu-juridique.fr](http://actu-juridique.fr) ». Toutes les informations légales ont donc bien 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 73,86%. Nous vous communiquerons le quorum définitif en cours de séance.

Je déclare à présent ouverte cette Assemblée générale et vous propose d'en constituer le bureau.

Les deux actionnaires disposant du plus grand nombre de voix sont Bpifrance Participations et l'État. Toutefois, Bpifrance Participations, attentif à la pluralité de représentations au sein de notre Assemblée générale, a accepté que le fonds d'actionnariat salarié Orange Action, le troisième actionnaire d'Orange après l'État et lui-même, remplisse la fonction de scrutateur à sa place. J'appelle donc en qualité de scrutateur l'État, représenté par Monsieur Charles Sarrazin et le fonds Orange Actions représenté par Madame Nadia Zak-Calvet. Je leur propose de désigner, s'ils en sont d'accord, Nicolas Guerin, Secrétaire général et Secrétaire du Conseil d'administration en qualité de Secrétaire de séance.

A mes côtés sur scène, Christel Heydemann, Directrice générale, Ramon Fernandez, Directeur général délégué, Finances, Performance et Développement et Nicolas Guerin, Secrétaire général et Secrétaire du Conseil d'administration. Les autres membres du Comité exécutif sont également présents aujourd'hui et pourront répondre à vos questions tout à l'heure.

Je profite de cette occasion pour saluer une fois encore le travail accompli par l'ensemble des administrateurs qui sont aussi présents aujourd'hui, ainsi que celui des différents comités du Conseil d'administration qui sont garants de la mise en œuvre des règles de gouvernance auxquelles nous sommes particulièrement attachés. Notre Conseil d'administration s'est réuni douze fois en 2021, avec une assiduité collective de ses membres de 97,2 % et une durée habituelle de séance d'environ 3 heures 30. Cela est sans compter les 21 réunions de ses trois comités préparatoires, le Comité d'audit, le Comité de Gouvernance et de Responsabilité Sociale et Environnementale et le Comité Innovation et Technologie. Les commissaires aux comptes d'Orange sont aussi présents. Il s'agit des cabinets Deloitte et Associés et KPMG. Enfin, je remercie notre Comité consultatif d'actionnaires pour son implication et sa contribution à l'amélioration permanente de notre relation actionnaires.

Revenons maintenant à des informations plus juridiques. L'ensemble des documents usuels est à la disposition de l'Assemblée. Les documents légaux ont été adressés à tous les actionnaires qui en ont fait la demande. La brochure de convocation comportant un exposé synthétique de la situation du Groupe en 2021, ainsi que l'ordre du jour et les textes des résolutions, a été envoyée à tous les actionnaires inscrits au nominatif, sous forme digitale ou par courrier. Toute la documentation requise par la loi pour cette Assemblée est par ailleurs consultable auprès de la Direction juridique et accessible en ligne sur la page dédiée à l'Assemblée générale de notre site orange.com.

La présente Assemblée est appelée à entendre, à titre ordinaire et extraordinaire :

- le rapport de gestion ;
- le rapport sur le gouvernement d'entreprise et le rapport du Conseil d'administration portant sur les résolutions soumises au vote de l'Assemblée générale ;
- le rapport complémentaire du Conseil d'administration portant sur les résolutions présentées par le fonds Orange Actions ;
- les rapports des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et annuels ;
- les rapports des commissaires aux comptes sur les résolutions et les conventions réglementaires.

Si vous en êtes d'accord, je ne vais pas procéder à la lecture de ces différents rapports qui sont déjà à votre disposition dans le document d'enregistrement universel 2021 et dans la brochure de convocation.

L'Assemblée est également appelée à délibérer sur 21 projets de résolutions établis par votre Conseil d'administration. Deux projets de résolution sont présentés par le fonds Orange Actions. Ils n'ont pas été agréés par votre Conseil d'administration.

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

Pour débiter cette réunion et avant notamment que Christel Heydemann ne prenne la parole, c'est non sans émotion que je m'adresse à vous aujourd'hui.

Monsieur Stéphane Richard - Président du Conseil d'administration

Onze ans après avoir pris la parole devant vous pour la première fois en tant que Président-Directeur général de cette belle entreprise qu'est Orange, en février 2011, je mesure l'ampleur du chemin parcouru ensemble. Bien sûr, la route a été parfois sinueuse et nous avons traversé des moments difficiles, mais ce que je retiens avant tout, c'est la force d'Orange. Votre entreprise, aussi complexe qu'attachante, a su se relever d'une crise sociale sans précédent et faire face à beaucoup de vents contraires, tout en engageant des chantiers structurants pour son avenir. A titre personnel, c'est avec bonheur que j'ai mis toute mon énergie et toute ma passion au service de ce Groupe et ce, depuis le 1<sup>er</sup> mars 2010 lorsque j'ai été nommé Directeur général pour la première fois.

Nous avons, je le crois, écrit une nouvelle page de l'histoire de l'entreprise marquée par la fin de l'ère France Télécom. Dans le monde des télécoms et du numérique, peut-être encore plus rapidement que dans d'autres secteurs, les transformations ont été profondes, rapides et complexes. Nous avons vécu plusieurs révolutions dans les réseaux autant que dans les usages : arrivée de la 4G, puis de la 5G sur le mobile ; déploiement de la fibre optique sur le fixe ; explosion des smartphones et des nouveaux usages comme le streaming ou encore, l'émergence d'une concurrence féroce incarnée par les GAFAM.

La digitalisation de nos modes de vie s'est encore amplifiée avec la pandémie et nous voici entrés dans l'ère du tout numérique. Elle est marquée, entre autres, par la montée en puissance de l'intelligence artificielle, les prémices de technologies de rupture qui peuvent apporter une contribution décisive à la lutte contre le changement climatique et à la réduction des inégalités de développement dans le monde, mais aussi l'apparition de nouvelles menaces comme les cyber-attaques.

Dans cet environnement en perpétuel mouvement, Orange a mené de front plusieurs chantiers pour engager sa transformation. Apaisée sur le plan social et consolidée sur le plan financier, l'entreprise est aujourd'hui reconnue comme un leader industriel mondial, notamment grâce à l'avance prise dans le déploiement de la fibre optique. Nous avons aussi été ambitieux et fait des paris qui se sont révélés gagnants pour nourrir notre croissance à long terme. Enfin, en dépit d'un contexte actuel particulièrement incertain, la mobilisation de l'ensemble des équipes nous a permis d'avancer sur de nombreux chantiers stratégiques pendant ces douze derniers mois.

En 2010, France Télécom était une entreprise en proie à une crise sociale et humaine profonde et rétablir un climat de confiance devait être la priorité absolue. Plusieurs mesures phares ont été mises en place, au premier rang desquelles l'établissement d'un nouveau contrat social, mais aussi la construction de la promesse employeur d'Orange et la promotion d'un nouveau modèle managérial. Le baromètre social établi à cette époque permet de mesurer l'adhésion des salariés au nouveau projet d'entreprise porté par la direction. En 2020, plus de 90 % des employés du Groupe se disent fiers de travailler chez Orange.

En parallèle, un profond chantier de transformation a été mené en France, sans conflit ni mouvement social, dans un dialogue social exigeant, mais jamais interrompu. Celui-ci a permis à Orange de faire face à un contexte concurrentiel difficile en France, avec, vous vous en souvenez, l'arrivée d'un quatrième opérateur mobile dès 2012. Cette arrivée fut un choc majeur, détruisant près de 4 milliards d'euros de valeur sur le marché français des télécoms en deux ans, entre 2011 et 2013. La mobilisation de l'ensemble des équipes, ainsi que la confiance dans la stratégie d'Orange ont pleinement participé à la résistance de l'entreprise face à ce séisme.

Cette dernière s'est organisée autour de trois piliers : la qualité de nos réseaux ; le renouvellement de notre positionnement marketing avec notamment le lancement de Sosh sur le segment « low cost » ; et enfin, le lancement de l'offre convergente « Open ».

L'arrivée de ce nouvel acteur, dont la couverture mobile était encore faible sur le territoire national, posait enfin la question fondamentale de l'utilisation par ce dernier des réseaux 2G et 3G d'Orange. Un contrat « d'itinérance » a été négocié, en dépit des nombreuses résistances à sa signature et des polémiques qu'il a suscitées. Portée et assumée par Orange, cette prise de risque s'est avérée payante sur les plans financiers, industriels et commerciaux.

En parallèle de ces bouleversements sur le mobile, la dernière décennie aura initié un virage sans précédent dans le domaine des infrastructures fixes avec l'arrivée de la fibre optique. Premier opérateur à avoir pris ce pari de la fibre et à en avoir porté le déploiement, Orange dispose aujourd'hui des meilleurs atouts sur cette technologie en Europe. En 2025, la totalité du territoire national devrait avoir été fibrée, soit quinze ans après le lancement de cet énorme chantier. Il s'agit là, il faut en avoir conscience, d'une véritable prouesse industrielle à mettre en perspective avec la durée de déploiement du réseau de téléphonie fixe (40 ans) ou encore du réseau électrique (90 ans). Avec plus de 30 millions de locaux éligibles FttH, la France est aujourd'hui le pays le plus fibré d'Europe et je crois que c'est une fierté pour nous tous.

En déployant près des deux tiers de ses prises, Orange aura été le principal artisan de ce succès. Conséquence directe de la crise sanitaire, le rythme de souscription s'accélère et la France compte désormais 14 millions d'abonnés à la fibre optique. En Europe, avec près de 56 millions de foyers raccordables, nous sommes l'opérateur le plus reconnu sur cette technologie.

Ces investissements massifs ont pu être réalisés avec une gestion financière solide de l'entreprise, permettant à Orange d'afficher aujourd'hui l'un des meilleurs bilans du secteur. Ce résultat est remarquable au regard des contraintes particulièrement rudes des opérateurs télécoms en Europe.

Le secteur dans son ensemble a beaucoup souffert, en comparaison avec les opérateurs de télécommunication d'Asie ou d'Amérique du Nord. Entre 2017 et 2021, l'indice Stoxx Telecom européen a, en effet, baissé de 1,1 % quand l'indice équivalent a progressé de 23,3 % en Amérique du Nord et de 4,8 % en Asie. Il faut dire que la structure de marché est incomparable. Songez qu'en Chine et aux États-Unis, on dénombre trois opérateurs nationaux quand on en compte près d'une centaine en Europe. Dans ce contexte, Orange affiche depuis le début de l'année la meilleure performance boursière de son secteur, à plus 24,6 %.

En parallèle de ce travail, pour assainir la situation de l'entreprise sur les plans sociaux et financiers, nous avons initié plusieurs chantiers stratégiques afin de nourrir notre croissance à long terme.

Sur le plan géographique, nous avons rationalisé nos implantations afin de nous développer en Afrique et au Moyen-Orient, tout en réussissant à devenir le premier opérateur convergent en Europe. Aujourd'hui, les excellents résultats d'Orange Middle East and Africa confirment son rôle moteur dans la croissance de l'entreprise. Après une dizaine d'années où se sont enchaînées les opérations de croissance externe, Orange Middle East and Africa est désormais une filiale à part entière. Son siège social est, depuis 2020, situé à Casablanca au Maroc, à mi-chemin entre nos marchés européens et africains. Orange MEA est maintenant notre principal moteur de croissance et l'Afrique représente, en 2021, 15 % du chiffre d'affaires du Groupe et 18 % de son EBITDA contre respectivement 7 % et 9 % en 2010. Avec 135 millions de clients dans 18 pays, un Africain sur dix est un client Orange.

L'ambition d'Orange, qui investit sur le continent plus d'un milliard d'euros par an, est d'être en 2025 l'opérateur préféré des Africains grâce au renforcement de son leadership sur les réseaux et l'exécution de la stratégie multi services dont Orange Money, avec 25 millions de clients actifs, est une excellente illustration. Nous pouvons aussi être fiers de l'impact socio-économique de notre activité dans les pays où nous sommes présents. Au Sénégal, par exemple, Orange contribue jusqu'à 11 % du PIB du pays. Orange Money est, en outre, un formidable vecteur d'inclusion financière sur tout le continent.

Notre croissance à long terme sera aussi nourrie par la diversification des métiers que nous offre la transformation numérique de la société. En investissant dès 2014 dans la cybersécurité, Orange s'est positionné très tôt sur ce marché en pleine croissance et jouit aujourd'hui d'une position unique en comparaison des autres opérateurs télécoms. Les excellents résultats d'Orange Cyberdéfense, dont le chiffre d'affaires a enregistré une croissance de 14 % en 2021, montrent qu'Orange dispose d'un atout essentiel pour accompagner ses clients.

La banque est enfin un pari audacieux de diversification. En 2017, nous avons lancé Orange Bank en France dans l'objectif de démocratiser l'innovation et l'accès à la banque digitale grâce aux synergies à construire entre le secteur bancaire et celui des télécoms. Cette première étape a été suivie par le lancement d'Orange Bank en Espagne en 2019, puis en Côte d'Ivoire à l'été 2020. Avec 1,8 million de clients en Europe, Orange Bank a su se faire une place sur le marché des néo banques et nous avons réussi le pivot stratégique vers un développement orienté sur la valeur.

Orange est aussi historiquement un opérateur engagé et attentif à inscrire sa performance économique dans un cadre responsable. Si l'exigence environnementale n'a cessé de croître au sein de la société ces dix dernières années, notre Groupe a été précurseur en la matière. Dès 2010, le plan Green ITN fixait ainsi un objectif de réduction de la consommation énergétique de nos réseaux et de nos systèmes d'information. Cette dernière a été réduite de 3 % entre 2016 et 2018, tandis que la croissance des usages était exponentielle et que le trafic de données sur nos réseaux mobiles augmentait de 40 % par an. La performance environnementale est toujours l'une de nos priorités, plus que jamais, comme l'illustre notre dernier plan stratégique, Engage 2025, qui fixe l'objectif d'être Net Zéro Carbone en 2040. Cela passera par le développement de l'économie circulaire, un recours massif aux énergies décarbonées et bien entendu, par la réduction significative de nos émissions de Co<sub>2</sub>. Par ailleurs, sous notre impulsion à la GSMA, l'ensemble de l'industrie s'est engagé à atteindre la neutralité carbone au plus tard en 2050.

Si les solutions technologiques représentent un outil formidable au service de l'humanité, nous partageons, chez Orange, la conviction que leur adoption massive ne pourra se faire sans condition. C'est pourquoi nous sommes quotidiennement promoteurs d'un numérique responsable, d'une conviction retranscrite dans notre raison d'être inscrite en 2020 dans les statuts de l'entreprise. Permettez-moi de vous le rappeler ici : « Orange est l'acteur de confiance qui donne à chacune et à chacun les clés d'un monde numérique responsable ». Beaucoup a donc été fait tout au long de ces dix dernières années pour soutenir la croissance du Groupe à long terme, dans un cadre respectueux des citoyens, tout autant que de l'environnement. Cela a aussi été le cas ces douze derniers mois pendant lesquels de nombreuses réalisations ont vu le jour, en dépit d'un contexte particulièrement incertain.

En décembre 2021, un accord dit « intergénérationnel » a été signé par trois organisations syndicales représentant près de 55 % des suffrages exprimés aux dernières élections professionnelles. Il s'applique sur la période 2022-2024 et propose des mesures ambitieuses en faveur des salariés en fin de carrière ; de l'insertion des jeunes ; et de la transmission des savoirs. Fidèle à la tradition de dialogue social chez Orange, cet accord a été co-construit dans le plus grand respect des femmes et des hommes qui font l'entreprise et le succès de sa mise en œuvre sera conditionné par l'attention particulière portée à l'humain. Quatre mois après son entrée en vigueur, l'appétence des salariés témoigne d'une bonne dynamique. Je me réjouis aussi du succès qu'a rencontré cette année l'opération d'actionnariat salarié que nous avons conclue en 2021 et intitulée « Orange Together ». Plus de 64 000 salariés issus de 37 pays y ont souscrit et grâce à cette opération, l'actionnariat salarié atteindra 7,4 % du capital de l'entreprise à la fin de l'année 2021, contre 6,1 % en 2020.

Réinventer notre métier d'opérateur, telle était l'ambition centrale de notre plan stratégique Engage 2025. Cela passe notamment par l'optimisation de la gestion de nos infrastructures. C'est la raison pour laquelle, comme nous nous étions engagés à le faire, nous avons lancé cette année et après deux ans de travail au total, Totem, notre TowerCo européenne. Avec un portefeuille actuel de 26 000 sites en France et en Espagne, le lancement de Totem représente une étape clé dans notre stratégie d'infrastructures européennes, car la création de cette entité nous permet de valoriser notre infrastructure passive mobile, pour laquelle nous bénéficions d'une expertise opérationnelle de tout premier plan.

En matière d'infrastructures fixes, nous avons mené à bien la création d'Orange Concessions sous la forme d'une nouvelle société détenue à 50 % par Orange et à 50 % par un consortium de partenaires industriels de long terme : la Banque des Territoires, EDF Invest et CNP Assurances. Cela témoigne de notre volonté de déployer la fibre pour toutes les Françaises et tous les Français, en particulier dans les territoires ruraux. Orange Concessions est l'illustration d'une collaboration fructueuse et d'un partenariat créateur de valeur entre des acteurs nationaux qui se regroupent pour apporter une réponse collective à l'enjeu de l'aménagement numérique du territoire. En outre, l'excellente valorisation à près de 2,7 milliards d'euros, soit environ 600 euros la prise, témoigne de la reconnaissance par le marché de la dimension stratégique de cet actif. Au mois d'avril, nous avons également lancé une FiberCo en Pologne dans le cadre d'une coentreprise valorisée à 605 millions d'euros.

Enfin, cette année a été particulièrement riche en matière de développement. En Roumanie, nous avons signé en novembre 2020 un accord pour acquérir le contrôle d'un des principaux opérateurs fixes du pays, TKR. Cette étape a représenté une avancée majeure dans notre stratégie afin de devenir un acteur leader/majeur de la convergence dans le pays. Depuis la signature, nos équipes ont été à pied d'œuvre pour réussir l'intégration et nous avons lancé notre première offre convergente en Roumanie dès mars 2022.

En Belgique, nous avons annoncé au mois de décembre la signature d'un accord pour l'acquisition de l'opérateur VOO, après être entrés en négociations exclusives avec Nethys au mois de novembre. Cette signature est, là encore, l'aboutissement d'un long parcours. VOO soutiendra notre développement à long terme en Belgique et contribuera concrètement à faire d'Orange un opérateur 100 % convergent en Europe.

Enfin, nous avons annoncé le 8 mars dernier notre projet de rapprochement avec Másmóvil en Espagne, un marché, comme vous le savez, particulièrement difficile. Ce rapprochement prendrait la forme d'une joint-venture contrôlée à 50 % par Orange et à 50 % par Másmóvil. Avec une valorisation de près de 20 milliards d'euros, cette opération pourrait être la plus importante de ces dernières années dans le secteur des télécoms. A l'issue de l'opération, la nouvelle entité disposera d'une infrastructure réseau en propre et de grande qualité, lui permettant de se repositionner sur un marché marqué par le glissement vers le low cost et la multiplication des acteurs.

Depuis 2010 et jusqu'aux derniers instants de mon mandat, j'ai œuvré chaque jour avec passion au service du Groupe. J'y ai mis toute mon âme, dédié toute mon énergie, donné le meilleur de moi-même. Je voudrais, avant de conclure, rendre un hommage particulier aux 137 000 salariés du Groupe partout dans le monde : techniciens de réseau ; vendeurs en boutique ; opérateurs de câbles sous-marins ; spécialistes du cloud et de la cybersécurité ; banquiers ; experts du marketing, de la finance, de la régulation, de la communication, des ressources humaines ; chercheurs ; data scientists ; nos ingénieurs ; nos équipes de back-office, dans nos unités opérationnelles comme dans nos sièges, de Lannion à Tananarive, de Madrid à Bucarest, de Casablanca à Varsovie ; qui sont la véritable richesse de ce Groupe. Leur professionnalisme, leur expertise et leur talent sont d'une inestimable valeur. J'ai tant appris à leur rencontre partout dans le monde. Ce fut un immense privilège d'avoir été leur capitaine.

Je veux également remercier nos actionnaires, exigeants mais fidèles, qui ont traversé avec nous cette décennie de mutation et de défis avec des hauts et des bas, mais qui, je crois, partagent avec nous un attachement viscéral à Orange. Je quitte aujourd'hui mes fonctions de président avec beaucoup d'émotions, mais avec fierté au regard de ce que nous avons accompli ensemble. Je crois que nous avons collectivement apporté la preuve de notre solidité, de notre ambition et de notre capacité à faire face à l'imprévu. Je crois sincèrement qu'Orange est plus fort aujourd'hui qu'il y a douze ans et qu'un bel avenir lui est promis.

Avant de passer la parole à Christel Heydemann, je souhaiterais lui adresser devant vous tous mes vœux de succès à la tête de cette magnifique entreprise dont elle assure la direction générale depuis le 4 avril dernier. Je sais qu'elle a la vision, l'énergie et la détermination nécessaire pour continuer à faire grandir Orange et à faire vivre son collectif. C'est avec vous, chers actionnaires, avec l'appui de votre Conseil d'administration et avec toutes les équipes du Groupe, qu'elle écrira une nouvelle page de notre histoire qui s'annonce passionnante.

Je vous remercie.

*Une vidéo sur Orange 2022 est diffusée en séance.*

## Perspectives stratégiques

Madame Christel Heydemann - Directrice générale

Mesdames et Messieurs, chers actionnaires, quelques semaines après ma prise de fonction en tant que Directrice générale de votre entreprise, je voudrais d'abord vous exprimer ma joie d'avoir rejoint Orange. C'est une très grande fierté d'écrire avec vous une nouvelle page de l'histoire du Groupe. Permettez-moi de remercier l'ensemble des équipes qui, partout où je me suis rendue depuis le 4 avril dernier, m'ont accueillie de façon chaleureuse et enthousiaste. Je voudrais aussi saluer l'action de Stéphane Richard.

En douze ans, il a changé l'histoire de l'entreprise en œuvrant chaque jour à son service pour la consolider et pour la faire grandir. C'est donc honorée, motivée et déterminée que je m'adresse à vous, convaincue qu'Orange a un potentiel exceptionnel pour jouer un rôle de premier plan dans le secteur des télécoms et du numérique, autant que dans la société. Je suis également habitée par un profond esprit de responsabilité face à l'instabilité du contexte actuel qui est marqué, entre autres, par l'invasion de l'Ukraine par la Russie et l'urgence climatique. Si notre secteur a été bouleversé ces dernières années, les transformations à venir sont encore plus profondes et structurelles. Elles continueront à affecter notre quotidien et toucheront tous les acteurs de l'économie. Les opportunités seront nombreuses et les défis de taille. Je sais qu'Orange dispose d'atouts solides pour les relever et en faire des succès collectifs. Ma priorité sera d'accélérer la mise en œuvre des chantiers initiés dans votre entreprise afin d'en assurer la réussite, tout en menant une réflexion collective pour anticiper les évolutions structurelles de notre écosystème.

Ces deux dernières années ont une nouvelle fois apporté la preuve de la solidité d'Orange et de sa capacité à réagir rapidement dans l'urgence. Plus que jamais, nous devons continuer à nous mobiliser pour atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés.

Au printemps 2020, le monde était plongé dans un état de sidération sans précédent face à la pandémie et à l'annonce des confinements successifs. Les réseaux ont alors apporté la preuve de leur dimension critique pour la société, pour que les entreprises continuent de fonctionner, pour que les enfants continuent d'apprendre et pour maintenir le lien social. Partout et avec résilience, nos réseaux ont tenu et absorbé le choc. Fidèle à son ADN d'opérateur engagé, Orange a été au rendez-vous de ses responsabilités.

D'abord, nos réseaux ont absorbé le pic de trafic jusqu'à plus 30 % sur nos réseaux en Europe. Nous avons aussi renforcé la capacité de nos plateformes afin de faciliter le recours massif au télétravail, multiplié par sept. Dans tous les pays où nous sommes présents, nous avons travaillé avec les pouvoirs publics et nos fondations se sont mobilisées. Cette période sans précédent a accéléré et amplifié le processus de transformation numérique de la société. Elle a fait exploser certains usages, comme le streaming ou la visioconférence, et a fait croître les besoins des citoyens et des entreprises en matière de connectivité.

Pour y répondre, les infrastructures numériques, nos réseaux, sont plus que jamais essentiels. Face au Covid, Orange a encore réaffirmé sa solidité, son aptitude à réagir face à l'urgence et sa capacité à résister aux chocs. Si, à chaque fois, nous avons su les affronter, c'est parce que nous pouvons collectivement nous reposer sur des atouts solides.

Le premier d'entre eux, c'est notre capital humain. Ce sont les 137 000 femmes et hommes de l'entreprise qui œuvrent chaque jour partout dans le monde au service de nos clients, particuliers et entreprises. Depuis quelques semaines, à travers différents échanges et plusieurs déplacements sur le terrain, en France, en Espagne, en Roumanie ou au Maroc, je reconnais le même engagement, le même investissement formidable au service des clients et de l'entreprise, je les en remercie.

Je pense ensuite à nos infrastructures. Depuis toujours, notre stratégie est de nous différencier grâce à la qualité de nos réseaux. Dans le fixe, nous avons fait le choix de la fibre optique dès le début des années 2010, un choix qui n'allait pas forcément de soi. Avec aujourd'hui plus de 30 millions de foyers raccordables, la France est le pays le plus fibré d'Europe. C'est une prouesse et un héritage formidable dont nous pouvons être fiers. Dans le mobile, notre réseau en France a été reconnu premier réseau mobile par l'Arcep en 2021 pour la onzième année consécutive et depuis 2019, nous déployons la 5G dans six pays européens. En Afrique Moyen-Orient, nous poursuivons la même ambition en investissant chaque année un milliard d'euros dans nos réseaux.

Enfin, nous pouvons nous appuyer sur des relais de croissance qui portent leurs fruits. L'Afrique Moyen-Orient, avec une croissance des revenus de plus 10 % en 2021, est le premier d'entre eux. Avec plus de 135 millions de clients, dont près de 45 millions connectés en 4G, Orange est le troisième opérateur du continent. Orange a aussi investi dès 2014 dans la cybersécurité, avant tous les autres opérateurs télécoms. Après plusieurs acquisitions, Orange Cyberdéfense compte aujourd'hui parmi les leaders européens et poursuit l'objectif d'atteindre 1 milliard d'euros de revenus d'ici fin 2023. La cybersécurité se développe très rapidement depuis le début de la crise sanitaire qui a malheureusement fait exploser les menaces de cyberattaques et nous avons à cœur, chez Orange, de protéger nos clients face à ce phénomène.

D'autres transformations numériques se sont incontestablement accélérées ces dernières années. Si d'importantes opportunités émergent déjà et continueront d'émerger, il est impératif de regarder la réalité en face pour nous préparer et nous adapter au mieux à ces changements structurels.

En France, l'accélération de la bascule du cuivre vers la fibre nous impacte à plusieurs titres. Financièrement, d'abord, avec une mutation profonde de notre équation financière. Le passage d'un modèle où nous étions propriétaires de 100 % du réseau sur le cuivre, à une situation où nous ne possédons que 60 % du réseau sur la fibre optique, entraîne simultanément une baisse de nos revenus Wholesale et une augmentation de nos dépenses de location des réseaux tiers. Nos solides performances dans le *retail* contribuent à en atténuer les effets grâce à la mobilisation quotidienne des équipes d'Orange France. C'est aussi une évolution culturelle importante pour notre Groupe, héritier de son passé d'opérateur historique. Il est impératif d'accompagner les équipes face à cette évolution.

La digitalisation de la société touche tous les acteurs économiques, les pouvoirs publics autant que les entreprises, quelle que soit leur taille, ce qui a des conséquences sur notre activité sur le marché Entreprises. La forte croissance des besoins de nos clients en matière de connectivité s'accompagne d'une adoption massive des solutions IT dans le Cloud. Les technologies, comme le big data et l'intelligence artificielle, sont bien souvent au cœur de leur projet de transformation. Si nous sommes déjà acteurs, parfois de premier plan sur ces sujets, ils impliquent de réussir une transformation profonde de nos modes de fonctionnement et de nos compétences. Ces challenges sont de taille, mais je sais que nous avons toutes les clés en main pour les relever et construire ensemble de belles réussites collectives. Nous devons rester mobilisés pour tirer le plein potentiel de nos axes de développement.

En Afrique Moyen-Orient, le potentiel de croissance est encore important et nous avons de fortes ambitions. En matière de diversification notamment, sur la cybersécurité à nous de tirer profit de notre avance par rapport à nos pairs pour passer à l'échelle dans un marché de plus en plus concurrentiel.

Nous accélérons aussi l'exécution de notre programme d'efficacité opérationnelle Scale Up. Ce programme, dont l'objectif est d'atteindre 1 milliard d'euros d'économies nettes d'ici 2023, nous permettra de financer nos projets de croissance. Il représente surtout une occasion de réfléchir ensemble à l'amélioration de nos modes de fonctionnement collectifs et de préparer l'avenir avec confiance. Cela comprend notre culture d'entreprise, la simplification de notre fonctionnement, le renforcement de la mutualisation ou encore, l'accélération de la digitalisation et de l'automatisation au service de la croissance.

Notre capital humain, nos infrastructures et nos relais de croissance constituent donc des atouts solides et resteront au cœur de ma stratégie pour Orange. Cette stratégie capitalisera sur l'ensemble des chantiers dans lesquels nous sommes engagés et dont la réussite est clé. Elle dépend avant tout de notre capacité à les mettre en œuvre.



En Espagne, les premiers signes d'une amélioration de la tendance se font déjà ressentir. Ils sont dus à la mobilisation exceptionnelle de nos équipes qui n'ont pas ménagé leurs efforts. Plusieurs chantiers ont été menés simultanément ces derniers mois pour améliorer notre performance sur ce marché lourdement impacté par la tendance low cost. Nous avons, par exemple, réduit notre portefeuille de marques pour simplifier notre stratégie marketing. Nous avons rationalisé notre modèle de distribution, ou encore réalisé le « carve-out » de nos tours avec le lancement de Totem. Les résultats commencent à apparaître et l'Espagne poursuit son redressement, notamment à travers l'amélioration de la tendance sur les services de détail.

L'annonce de notre projet de rapprochement avec Másmóvil est une étape significative. Elle permettra de créer un acteur disposant des ressources nécessaires pour réaliser les investissements requis pour le développement du marché espagnol. La réussite de ce projet majeur et stratégique est une priorité. La transaction devrait être signée à l'été et finalisée d'ici le deuxième trimestre 2023, sous réserve notamment de l'approbation des autorités compétentes en matière administrative, réglementaire et de concurrence.

Au niveau du Groupe, nous continuerons aussi à réinventer la gestion de nos infrastructures pour nous préparer au mieux au modèle industriel de demain. Dans le fixe, les FiberCo sont des outils efficaces pour accélérer le déploiement de la fibre. En France, comme le rappelait Stéphane Richard, nous avons lancé en novembre dernier Orange Concessions. Cette nouvelle société poursuit une ambition forte : rendre la fibre accessible à toutes et à tous dans les zones rurales, en tirant le meilleur de l'expertise de chacun des partenaires. Nous avons aussi lancé une FiberCo en Pologne. Cette dernière nous permettra de déployer 2,4 millions de prises fibres dans le pays.

En ce qui concerne nos infrastructures passives, notre TowerCo Totem est désormais pleinement opérationnelle et nous en avons présenté en avril les premiers résultats financiers. Avec un chiffre d'affaires de 161 millions d'euros au premier trimestre, nous sommes désormais prêts à actionner les différents leviers à notre disposition pour augmenter la création de valeur de cet actif. Cela passera d'abord par l'augmentation du nombre moyen d'opérateurs qui utilisent les infrastructures de Totem, le taux d'occupation. Aujourd'hui établi à 1,34, notre objectif est de le porter à 1,5 en 2026. Nous devons également être réactifs pour saisir les opportunités de croissance inorganique qui pourraient se présenter. La gestion de nos infrastructures pose en creux des questions bien plus larges : celles de la souveraineté, mais aussi celles du modèle industriel cible pour les opérateurs télécoms, en particulier sur le marché Entreprises, pour continuer à dégager une croissance profitable.

La transformation numérique est, bien sûr, une évolution de fond pour les entreprises et 75 % d'entre elles déclarent que la crise sanitaire a eu l'effet d'un électrochoc en matière de digitalisation. En tant qu'opérateur télécom, nous devons tirer profit de notre expertise pour saisir les opportunités qui nourriront notre croissance et nous feront grandir tout en nous transformant. Plus que jamais, les réseaux sont la colonne vertébrale de l'écosystème numérique des entreprises et Orange dispose de nombreux atouts en la matière. Notre positionnement unique dans le SD-WAN, qui introduit une approche logicielle de la gestion des réseaux d'entreprises, en est une illustration concrète. La cybersécurité est également identifiée comme axe stratégique de développement pour le Groupe et les réalisations en la matière sont notables.

Dans le domaine du Cloud, Orange dispose d'un atout fondamental par rapport aux hyperscalers : la confiance. Nous pouvons ainsi jouer un rôle de premier plan dans l'émergence d'une alternative européenne, une troisième voie face aux acteurs Chinois et Américains.

De manière plus générale, l'évolution du fonctionnement des entreprises est un véritable défi pour les opérateurs télécoms. Les conséquences sur notre business model sont profondes. La croissance des besoins en connectivité et la bascule accélérée vers les services IT, comme les solutions collaboratives, nous imposent de réfléchir pour dessiner les contours d'une croissance rentable pour les activités Entreprises chez Orange. Nous étudions, par ailleurs, toutes les options afin de tirer le plein potentiel de cette activité pour gagner en agilité et en réactivité dans un marché qui demeure très concurrentiel.

Etendre notre footprint au marché africain était un choix ambitieux qui s'impose aujourd'hui comme un indéniable succès. En dix ans, Orange s'est imposé dans le trio de tête des opérateurs télécoms en Afrique. Tandis que le marché européen est mature et fragmenté, puisqu'on y compte plus de 90 opérateurs, la situation est toute autre en Afrique. En effet, sur notre cœur de métier comme dans le multiservices, le potentiel de croissance des revenus est encore important. Il passera, entre autres, par l'investissement dans des réseaux de qualité et le développement des usages. Mais surtout, notre vision stratégique est claire et s'appuie sur des relais de croissance identifiés : la data mobile, dont les revenus ont augmenté de plus de 20 % l'année dernière ; le très haut débit fixe, qui compte déjà près de 2,5 millions de clients ; et enfin, le marché Entreprises.

Si les performances sont exceptionnelles, nous devons rester vigilants pour continuer à nous développer et ne pas subir la concurrence parfois féroce de nouveaux acteurs. Sur le Mobile Money, par exemple, l'irruption de la start-up américaine Wave a bouleversé le marché sénégalais en quelques mois et tend à se développer plus largement en Afrique. Grâce à la mobilisation rapide des équipes, un plan de riposte a été mis en place et a permis d'en limiter les conséquences, même si l'impact sur nos revenus n'a pas été neutre et que la menace n'est pas totalement écartée.

Nous devons tirer toutes les leçons de cette expérience afin d'identifier les axes d'amélioration pour notre entreprise. A plus long terme, préparer l'avenir pour Orange passera aussi par une réflexion sur les évolutions structurelles de notre écosystème. Fidèle à son histoire, Orange doit rester un acteur à la pointe de la technologie, animé par un esprit d'audace et d'innovation. La bascule vers un monde tout numérique s'appuiera de façon croissante sur nos réseaux, dont nous devons anticiper les évolutions profondes.

Après avoir pris le pari de la fibre optique en France, nous nous attellerons d'ici 2030 à un autre chantier pharaonique : le démantèlement de notre réseau cuivre. En effet, pour des raisons financières, opérationnelles et écologiques, il est impensable d'opérer deux réseaux en parallèle. C'est par ailleurs le sens de l'histoire. L'extinction du cuivre est une démarche collective au service de la modernisation numérique du pays. Les conséquences seront bénéfiques pour les acteurs du secteur, mais aussi pour l'ensemble des clients, particuliers ou entreprises. Mon ambition est de nous porter à la pointe des technologies télécoms de demain, comme Orange l'a toujours fait. Les réseaux ne seront pas épargnés par le glissement naturel vers les nouvelles technologies et en particulier vers des solutions de plus en plus supportées par des logiciels.

C'est une évolution de rupture qui touche au cœur de notre activité, de notre expertise et de nos compétences. Il est donc fondamental d'approfondir nos réflexions et les efforts de recherche déjà engagés pour construire l'opérateur de demain et maintenir notre leadership.

En tant qu'opérateur télécom, l'écosystème numérique qui est le nôtre est, par nature, en perpétuel mouvement. Y trouver le bon positionnement est donc un défi autant qu'une nécessité. Cela passe notamment par la régulation. En Europe, nous sommes, comme l'ensemble de nos pairs, confrontés à un environnement défavorable dont les conséquences sont la fragmentation du marché et une moindre rentabilité qu'ailleurs dans le monde. Mais, les choses peuvent évoluer et nous devons pour cela être proactifs.

Les tensions géopolitiques de ces dernières années entre les États-Unis et la Chine, ainsi que la contestation croissante de la position ultra dominante des GAFAM, sont autant d'opportunités pour l'Europe d'incarner une fameuse troisième voie pour un numérique plus responsable et plus respectueux. C'est le sens du Digital Services Act et du Digital Market Act portés par l'Union européenne. Les opérateurs doivent aussi être soutenus, avec une répartition plus juste de la charge financière que représentent les investissements dans nos réseaux, dont 55 % du trafic est monopolisé par quelques acteurs. Cela pose la question du cadre réglementaire, encore asymétrique entre certains géants du numérique et les opérateurs de télécoms.

Nous devons aussi repenser notre relation avec les GAFAM qui sont, pour les opérateurs, des partenaires autant que des concurrents. Ces grands acteurs s'invitent peu à peu sur le terrain des télécoms. La panne de six heures qui a touché WhatsApp en octobre dernier et qui a conduit à un doublement, voire un triplement du trafic SMS et MMS, nous l'a rappelé de manière concrète. Pour autant, ces acteurs sont devenus incontournables dans le monde du numérique et c'est donc de manière lucide que nous continuerons de travailler avec eux, sur la base de relations de confiance équilibrées. Nous avons besoin d'eux et eux ont besoin de nous.

Construire une relation de confiance équilibrée avec les start-ups est également un enjeu majeur de la capacité d'innovation d'Orange. Que serait, en effet, l'écosystème numérique sans elles ? Contribuer à leur développement représente pour nous une opportunité d'enrichir notre écosystème de partenaires, de contribuer à nos réflexions stratégiques et surtout, de rester à la pointe de l'excellence. Orange Ventures, le fonds d'investissement du Groupe, dont l'ambition est de figurer dans le Top 10 des fonds de Corporate Ventures Capital, est l'un des piliers de cette stratégie et est doté d'une enveloppe de 350 millions d'euros, dont 50 millions réservés au continent africain, ainsi qu'un fonds dédié aux start-ups à impact, notamment celles qui contribuent à répondre à l'enjeu climatique.

L'urgence climatique, en effet, s'impose à chacune et à chacun d'entre nous, individuellement autant que collectivement. C'est aussi une exigence croissante de l'ensemble de nos parties prenantes : nos salariés, nos clients, nos partenaires. C'est une exigence partagée par vous, actionnaires du Groupe. Nous sommes, chez Orange, engagés de longue date pour améliorer notre performance énergétique et affichons une ambition forte d'atteindre le Net Zéro Carbone d'ici 2040, avec dix ans d'avance sur les Accords de Paris. Notre enjeu principal est de faire face à l'explosion des usages sur nos réseaux en améliorant notre efficacité énergétique et en ayant recours aux énergies décarbonées. C'est également le sens de notre engagement dans les programmes d'économie circulaire : le programme OSCAR qui vise à reconditionner nos équipements réseaux, ou encore le programme RE qui promeut le recyclage et la réparation des mobiles.

Si nous en faisons déjà beaucoup, la situation nous impose d'accélérer maintenant, en prenant appui sur notre capacité d'innovation pour approfondir nos actions sur cette question fondamentale. Nous continuerons activement la promotion d'un numérique plus responsable, plus respectueux des citoyens, notamment de leur vie privée. Cet engagement est au cœur de la raison d'être de l'entreprise qu'a rappelé il y a quelques instants Stéphane Richard.

Pour conclure, j'attirerai votre attention sur le fait que cela fait maintenant plusieurs mois qu'Orange est engagé dans un processus de transition fluide et constructif et j'en remercie toutes celles et ceux qui y ont pris part. Fortes de ses atouts, votre entreprise a le plein potentiel pour faire face aux évolutions à venir et dispose de perspectives de croissance prometteuses. Mes premières semaines dans l'entreprise me confortent dans cette conviction. Il nous faut continuer à travailler pour concrétiser tous les projets et tous les chantiers engagés. Je viens d'en évoquer quelques-uns et ils sont nombreux. Pour cela, nous n'avons pas de temps à perdre : les transformations qui nous attendent seront encore plus profondes, plus structurantes et surtout, plus rapides que toutes celles que nous avons connues dans le passé.

Nos réseaux, nos business models et au fond, l'ensemble de ce que nos parties prenantes attendent de nous va changer. C'est pourquoi il me tient à cœur de porter un projet ambitieux pour Orange. Si le temps est encore à la réflexion, aux rencontres et aux échanges, je le présenterai à votre Conseil d'administration avant la fin de l'année 2022. Il présentera la vision et l'ambition de ce que nous devons construire pour Orange à horizon 2030.

Je vous remercie et vous invite à regarder une courte vidéo avant que notre Directeur financier, Ramon Fernandez, ne s'exprime devant vous.

*Une vidéo sur la raison d'être est diffusée en séance.*

## Présentation des résultats du Groupe

Monsieur Ramon Fernandez - Directeur général délégué, Finance, Performance et Développement

Monsieur le Président, Madame la Directrice générale, Mesdames et Messieurs, chers actionnaires, j'ai le plaisir de vous détailler maintenant les résultats de votre Groupe pour l'année 2021. Je vous parlerai ensuite des réalisations du premier trimestre 2022 dans le contexte particulier de la guerre en Ukraine et du retour de l'inflation, avant de conclure sur le dividende.

Au préalable, je souhaiterais, après notre Président et notre Directrice générale, souligner à quel point les actions de développement engagées par le Groupe cette année sont décisives dans l'exécution de la stratégie de votre entreprise. Nos efforts portent leurs fruits puisque nous sommes toujours le leader incontesté en Europe de la fibre et de la convergence, avec une avance renforcée grâce à nos excellentes performances commerciales en 2021. Nous allons conforter cette place de numéro 1 avec l'intégration récente en Roumanie de Telekom Romania et l'acquisition en cours de VOO en Belgique, qui nous permettent d'accélérer notre stratégie convergente en Europe. L'annonce en mars d'un rapprochement de nos opérations en Espagne avec celles de Másmóvil va dans le même sens.

Du côté des infrastructures, afin d'optimiser la valeur de nos actifs de premier plan, accompagner la poursuite de nos investissements et notre croissance, nous avons créé deux FiberCo en France, en Pologne et nous avons mis en place notre TowerCo Totem qui constitue, à compter de 2022, nouveau segment de reporting financier.

Passons maintenant à nos résultats de l'année 2021, qui sont en ligne avec nos ambitions pour 2023. Avant de passer en revue les indicateurs financiers, un mot de nos très belles performances commerciales. Nous comptons fin 2021 plus de onze millions de clients convergents et près de douze millions de clients fibre, avec 57 millions de foyers raccordables. Notre base de clients Fibre est en hausse de 22 %, grâce notamment à la France et à la Pologne. Orange reste l'opérateur numéro 1 incontesté en Europe, à la fois de la fibre et de la convergence, et nous avons été classés par l'Arcep meilleur réseau mobile en France pour la onzième année consécutive.

En termes financiers, le chiffre d'affaires du Groupe a augmenté de 0,8 % en 2021, après une progression de 0,5 % au quatrième trimestre. La région Afrique Moyen-Orient a été la principale contributrice à la croissance du chiffre d'affaires, avec une augmentation à deux chiffres (presque 11 %) suivie de nos six pays en Europe, hors Espagne, à plus 2,6 % et des activités Entreprises à plus 0,5 %. En France, les revenus sont restés stables, en excluant l'impact des cofinancements qui, en comparaison, avaient été particulièrement élevés l'année précédente. L'Espagne, même si elle poursuit son amélioration, était toujours en baisse, à moins 4,7 %.

Du point de vue de l'activité, les services facturés aux clients ont continué de croître, soutenus à la fois par la convergence à plus 1,9 %, notamment en France et en Europe, hors Espagne, et également par le mobile grâce à la croissance dans les pays d'Afrique et du Moyen-Orient. Le fixe, quant à lui, a diminué de 2,8 %. Les services aux opérateurs – le Wholesale – sont en baisse de 6,8 %, principalement du fait de la France où les revenus du cuivre baissent, en lien avec la migration des clients vers la fibre. Enfin, les services d'IT et d'intégration rendus aux entreprises continuent d'augmenter, ainsi que les ventes d'équipements qui reviennent presque à leur niveau de 2019.

Passons à l'EBITDAaL du Groupe en légère baisse de 0,5 % sur l'année 2021, en ligne avec ce que nous avons prévu. Notons que ce résultat inclut les effets d'une opération exceptionnelle d'actionnariat salariés qui a porté sur 1 % du capital, un grand succès et qui représente une charge de 172 millions d'euros. Il inclut également l'impact du roaming, c'est-à-dire le trafic en mobilité internationale qui est loin d'avoir retrouvé son niveau d'avant-crise.

Plus en détail sur chaque segment opérationnel : En France, l'EBITDAaL a baissé de 2,9 %, mais si l'on regarde les fondamentaux, la hausse est de 3,1 %, hors impact de cette offre d'actionnariat salariés et des moindres cofinancements reçus sur la fibre ; En Espagne, la baisse annuelle s'élève à moins 12,7 %, mais avec une amélioration significative entre le premier et le second semestre, puisque nous sommes passés de moins 16 % à moins 9 % ; Les autres pays européens ont réalisé une croissance solide de plus 6,6 %, tandis que les pays d'Afrique et du Moyen-Orient ont progressé de façon très remarquable, plus 16,8 % sur l'année.

S'agissant d'Entreprises, la crise a eu pour conséquence de modifier durablement les habitudes de nos clients. Ceci accélère le déclin des activités traditionnelles, avec un impact sur l'EBITDAaL qui baisse de 8,3 % sur 2021. Enfin, Orange Bank a réduit ses pertes, conformément à notre objectif d'atteindre l'équilibre fin 2024.

Je vous propose à présent un bref point d'étape sur notre programme d'efficacité opérationnelle et de maîtrise des coûts, dont Christel Heydemann nous a déjà parlé. Nous progressons vers l'atteinte de notre engagement de réaliser 1 milliard d'économies nettes d'ici 2023, sur une base dédiée de coûts indirects d'environ 14 milliards en 2019. Fin 2021, nous avons généré plus de 300 millions d'économies nettes cumulées par rapport à 2019. Nous avons également signé un nouvel accord intergénérationnel en France pour 2022-2024, qui permettra aux salariés éligibles en France de bénéficier, sur la base du volontariat, du Temps Partiel Senior et d'aménager leur temps de travail durant les cinq années qui précèdent leur départ à la retraite. Il s'agit d'une étape clé de notre transformation.

Malgré le contexte actuel d'inflation et de forte pression sur les prix de l'énergie, nous sommes mobilisés pour atteindre des économies nettes cumulées d'environ 600 millions fin 2022, avec des initiatives qui visent à plus d'efficacité et plus d'agilité pour votre entreprise qui disposera ainsi des marges de manœuvre nécessaires pour porter sa croissance. C'est aussi pour cela, pour préparer l'avenir, soutenir notre performance et offrir la meilleure qualité de réseau et de service pour nos clients, que nous avons mobilisé des investissements importants à 7,7 milliards, en ligne avec nos objectifs.

Notre indicateur de eCAPEX économique est en hausse de 7,8 % en 2021, après une année 2020 marquée par des cofinancements exceptionnels qui avaient allégé la facture et un ralentissement des investissements liés au Covid. Au second semestre, les CAPEX ont commencé leur décroissance. En effet, en France, nos investissements ont atteint leur pic et commencent à baisser. Nous avons atteint plus de 80 % de nos objectifs de déploiement 2023, avec, fin 2021, près de 29 millions de foyers raccordables à la fibre, dont plus de 16 millions déployés en propre.

Venons-en au cash-flow de nos activités, la clé de voûte de nos engagements financiers. Le cash-flow organique correspond au montant de trésorerie disponible pour les opérations d'acquisitions, le dividende, les licences, les éventuels litiges et potentiellement, la réduction de la dette nette. En 2021, il a atteint 2,4 milliards, ce qui est largement conforme à notre objectif qui était plus de 2,2 milliards. Avant les investissements supplémentaires réalisés grâce au montant exceptionnel reçu au titre du litige fiscal qui nous opposait à l'administration et qui a été réglé fin 2020, nous atteignons 2,7 milliards de cash-flow organique en 2021, poursuivant ainsi la tendance positive initiée l'année précédente.

À la fin de l'année 2021, notre dette nette a atteint 24,3 milliards. Cette augmentation de 800 millions d'euros est principalement due à l'allocation du remboursement d'impôt et aux achats de fréquences, mais nous restons dans la catégorie des opérateurs télécoms les moins endettés et les mieux notés par les agences de notation. Notre dette nette représente 1,9 fois l'EBITDAaL, en ligne avec notre objectif et notre position de liquidité est toujours très solide, avec un coût moyen de notre dette qui continue de baisser. La solidité de son bilan est donc un atout fort pour votre entreprise.

Notre résultat net s'établit à 0,8 milliard, principalement en raison du contre-effet du remboursement d'impôt reçu en 2020, de la provision de 1,2 milliard lié au nouvel accord intergénérationnel signé en France en décembre dernier, et de la dépréciation comptable de 3,7 milliards de l'écart d'acquisition de l'Espagne qui reflète les difficultés rencontrées sur ce marché. Cette perte de valeur n'a pas d'impact cash et notre plan de redressement est en bonne voie avec une diminution de nos coûts, la rationalisation de notre portefeuille de marques et l'amélioration de nos processus internes et les négociations exclusives en cours pour un rapprochement de nos activités avec Más Móvil qui permettrait d'accélérer ce redressement qui a déjà été évoqué.

Passons maintenant à notre performance du premier trimestre 2022, dans un environnement inflationniste et très incertain avec la guerre en Ukraine, mais aussi la poursuite des effets de la pandémie mondiale Covid-19. Dans ce contexte difficile, nous poursuivons notre stratégie dite « more for more » avec des ajustements sur nos prix en lien avec des offres enrichies et le lancement de nouveaux services, comme en avril avec la Livebox 6 en France. Cette stratégie valeur est renforcée par la poursuite de nos efforts en matière de satisfaction client qui nous ont permis, au premier trimestre, de renforcer notre leadership en matière de Net Promoter Score, en France comme en Europe, et aussi d'améliorer l'expérience client en Afrique et au Moyen-Orient, comme de diminuer le taux de résiliation.

Ces mesures, associées à notre stratégie convergente renforcées par notre leadership sur la fibre, ont permis de faire croître le chiffre d'affaires des services de détail de 2 % sur un an avec la poursuite de l'excellente dynamique en Afrique et au Moyen-Orient, une accélération en France et une stabilisation en Europe.

Quelques repères chiffrés : Nous comptons, fin mars, 11,6 millions de clients convergents et plus de 12 millions de clients fibre sur nos 58 millions de foyers raccordables. En France, avec plus de 6,2 millions de clients, la fibre représente désormais la majorité de nos clients haut débit fixe. Sur le mobile, nous servons 98 millions de clients 4G, une progression de 15 % sur un an, en lien notamment avec notre forte dynamique en Afrique et Moyen-Orient. Au premier trimestre, les offres 5G étaient disponibles dans six pays et représentent 20 % de notre base mobile en France. Enfin, la base clients d'Orange Bank compte 1,8 million de clients en Europe et 800 000 clients en Afrique.

Passons à la performance financière. Au cours de ce premier trimestre, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 10,6 milliards d'euros, en hausse de 0,7 %, grâce à une croissance des services de détail supérieure au déclin des services aux opérateurs. Il convient d'ailleurs de noter que la baisse du tarif régulé des terminaisons d'appel en Europe a affecté les revenus de toutes nos géographies européennes, mais sans effet sur la marge. Si l'on regarde les segments, l'Afrique Moyen-Orient est en progression de 8,7 % et reste le principal moteur de croissance de notre chiffre d'affaires.

Entreprises a également progressé de 0,8 % et Totem remonte ses résultats pour la première fois avec un chiffre d'affaires qui atteint 161 millions d'euros, avec des activités dites « d'hébergement » en croissance de 3,3 % ce trimestre. La France est en légère baisse de 0,7 %, malgré la poursuite de l'accélération des services de détail, qui ne permet pas encore de compenser le déclin des services aux opérateurs. En Europe, l'Espagne reste en baisse de 4,6 %, mais les revenus des services de détail ont poursuivi leur amélioration et les autres pays européens sont stables.

Deuxième indicateur clé de performance financière, l'EBITDAaL atteint 2,6 milliards grâce à une croissance de 1 %, supérieure à celle du chiffre d'affaires. Notre taux de marge est en hausse de 0,1 point pour la première fois depuis 2019, et nous confirmons notre objectif de progression de l'EBITDAaL sur l'année.

Troisième indicateur financier clé, nos investissements sont en baisse de 5,8 %, diminution qui nous conforte dans l'atteinte de notre objectif de fin d'année. S'agissant de nos objectifs, malgré un environnement particulièrement incertain, votre Groupe est pleinement mobilisé pour l'atteinte de ces objectifs 2022 et 2023, avec tout particulièrement un cash-flow organique d'au moins 3,5 milliards, après un seuil à au moins 2,9 milliards en 2022. C'est le pilier de nos engagements.

Quelques mots pour conclure sur la rémunération des actionnaires. Nous vous proposons de statuer sur la distribution d'un dividende 2021 de 0,70 euro par action. Du fait d'un acompte de 0,30 euro versé le 15 décembre 2021, le seuil du dividende qui vous est proposé s'élève, sous réserve d'approbation par votre Assemblée, à 0,40 euro par action. Il sera payé en numéraire le 9 juin, la date de détachement étant fixée au 7 juin. Au titre de l'exercice 2022, le maintien d'un dividende de 0,70 euro par action sera proposé à l'Assemblée générale des actionnaires de 2023. Un acompte de 0,30 euro par action sera versé en décembre prochain.

Je vous remercie de votre attention et je vais passer la parole à nos commissaires aux comptes après la projection d'un petit film sur le rapport intégré.

*Une vidéo sur le rapport intégré est diffusée en séance.*

## Rapports des commissaires aux comptes

Monsieur Christophe Patrier – Deloitte et associés  
Commissaire aux comptes

Mesdames et Messieurs les actionnaires, j'ai le plaisir de vous rendre compte de la mission indépendante que vous avez confiée à votre collègue des commissaires aux comptes, KPMG et Deloitte que je représente ici. L'ensemble de nos rapports, relatifs à l'exercice 2021, figure dans le document d'enregistrement universel, ainsi que dans le dossier d'information électronique qui vous a été remis. Il s'agit notamment des rapports sur les comptes annuels et consolidés de l'exercice, du rapport spécial sur les engagements et conventions réglementées et des rapports relatifs aux opérations sur le capital envisagé.

Nos travaux sur les comptes annuels et consolidés ont pour objet de vous donner l'assurance que les comptes ne comportent pas d'anomalies significatives. Comme le soulignent nos rapports, nous avons porté une attention particulière sur certains points clés de l'audit, que nous avons jugés les plus sensibles dans la formation de notre opinion, soit du fait de la complexité des systèmes d'information, soit parce qu'ils comportent des éléments d'estimations ou de jugements significatifs. Dans le cadre de notre audit des comptes annuels de la Société Orange SA, il s'agit de la reconnaissance du chiffre d'affaires des activités de télécommunication, de l'évaluation des fonds de commerce et des titres de participation et enfin, de l'évaluation des provisions relatives aux litiges de concurrence et contentieux réglementaires.

Dans le cadre de notre audit sur les comptes consolidés du groupe Orange, nous avons repris les points adressés dans notre rapport sur les comptes annuels au titre du chiffre d'affaires et des provisions pour litiges et nous avons aussi porté une attention particulière sur l'évaluation des écarts d'acquisition, des actifs incorporels et corporels, et enfin sur la reconnaissance des impôts différés actifs ou relatifs au déficit reportable.

Le Comité d'audit et le Conseil d'administration de votre Société ont été tenus régulièrement informés de nos travaux. À l'issue de notre audit, nous certifions que les comptes annuels de votre Société, établis selon les principes comptables français et les comptes consolidés du Groupe établis selon les principes comptables IFRS pour l'exercice 2021, sont réguliers et sincères. Il donne une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé, ainsi que de la situation financière du patrimoine, de votre Société et du Groupe.

Sans remettre en cause notre opinion, nous attirons toutefois votre attention sur le changement de méthode requis par les textes suite à une décision du normalisateur comptable international et qui impacte les modalités de calcul des engagements relatifs à certains régimes de retraite à prestations définies. Cette décision a été appliquée par votre Groupe dans les comptes consolidés 2021, avec un effet rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier 2019. Par ailleurs, cette décision ayant été reprise par le normalisateur comptable français, votre Société a pris l'option d'appliquer ce changement de méthode dans ses comptes annuels.

Elle a choisi de procéder à d'autres changements destinés à harmoniser les méthodes comptables retenues dans les comptes individuels avec celles des comptes consolidés. S'agissant de la comptabilisation immédiate au compte de résultat de tous les écarts actuariels du coût des services passés constatés sur la période.

Notre rapport spécial sur les conventions réglementées est soumis à votre approbation au titre de la quatrième résolution. Il reprend la convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé et les raisons qui en ont motivé la conclusion. Cette convention a fait l'objet d'une autorisation préalable de votre Conseil d'administration lors de sa réunion du 22 janvier 2021. Elle concerne l'ouverture du capital social d'Orange Concessions au consortium regroupant la Banque des Territoires, CNP Assurances et EDF Invest. L'opération a été finalisée en novembre 2021.

Notre rapport mentionne également la convention conclue et approuvée antérieurement, qui s'est poursuivie au cours de l'exercice. Il s'agit de la convention étendant aux mandataires sociaux le champ d'application des contrats groupe Orange en matière de frais de santé, couverture décès, incapacité, invalidité. Nous n'avons pas d'observations à formuler sur ces conventions.

Nos rapports sur les opérations sur le capital visent les résolutions 18, 19 et 20. Elles sont relatives à l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre au profit des dirigeants mandataires sociaux et de certains membres du personnel du groupe Orange, ainsi qu'à une délégation de compétences pour décider d'une émission et supprimer, le cas échéant, votre droit préférentiel de souscription. Enfin, une délégation de pouvoir à effet de réduire le capital social par annulation d'actions. Ces opérations n'appellent pas de commentaire particulier de notre part et nous établirons les rapports complémentaires le cas échéant lors de l'utilisation effective de ces délégations.

La résolution A proposée par le fonds commun de placement Entreprise Orange Actions constitue un amendement à la 18<sup>e</sup> résolution à effet de procéder soit à une attribution gratuite d'actions à tout le personnel, soit à une offre réservée au personnel annuel. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Conseil d'administration.

Enfin, nous avons également émis d'autres rapports et attestations qui ne donnent pas lieu à résolution soumise à votre Assemblée générale. Il s'agit d'une part du rapport sur la déclaration consolidée de performance extra financière et du rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations extra financières et d'autre part, de l'attestation sur le montant global des rémunérations versées aux dix personnes les mieux rémunérées. Nous n'avons pas d'élément particulier à porter à votre attention au titre de ces rapports et attestations.

Mesdames et Messieurs les actionnaires, je vous remercie de votre attention.

## Questions-Réponses

### **Stéphane RICHARD**

Très bien. C'est le moment d'ouvrir les échanges et la session de questions-réponses que nous allons organiser bien entendu d'abord avec la salle, mais aussi avec ceux qui nous suivent à distance par Internet et qui ont eu la possibilité d'envoyer des questions de leur côté. Je vais alterner les questions entre la salle et ces questions reçues à distance, en commençant par la salle pour rendre hommage à toutes celles et tous ceux qui ont fait le déplacement.

J'attends que les petits écriteaux arrivent. On va peut-être commencer par le 2 qui est juste devant moi.



### **Une intervenante**

Bonjour, Monsieur le Président. Au nom du Comité consultatif des actionnaires, et je pense, de l'ensemble des actionnaires, nous tenons à vous remercier pour votre action sur ces plus de dix années que vous avez passées à la tête de notre société.

### **Stéphane RICHARD**

Merci, Madame.

### **Une intervenante**

Je pointerai particulièrement deux points, puisque vous avez fait un panorama très large. Le fait d'avoir remis une sérénité bienvenue dans ce Groupe il y a longtemps maintenant et plus récemment, votre développement en Afrique.

Ma question portera sur le développement africain. Madame a évoqué l'arrivée de Wave au Sénégal. Comment Orange compte répondre aux tentatives de concentration qui ont lieu en ce moment en Afrique ? Merci.

### **Stéphane RICHARD**

Merci, Madame. Christel va vous répondre.

### **Christel HEYDEMANN**

Merci pour votre question. Je l'ai dit et cela a été rappelé. C'est un succès, l'Afrique et l'on a de fortes ambitions en Afrique. Comme toujours, toutes les possibilités de croissance externe, on les regardera au cas par cas. On l'a fait par le passé et notre position actuelle de troisième opérateur en Afrique est le fruit de nombreuses opérations réussies. On le regardera au cas par cas, que ce soit des opérations de concentration nationale ou des opérations d'extension géographique, pour accélérer une fois de plus notre position et bénéficier de ce marché en forte croissance.

Puis, comme on l'a dit, on a des relais solides qui sont bien identifiés. On a une équipe compétente, donc on a tous les éléments pour pouvoir saisir ce type d'opérations si elle se présente.

### **Stéphane RICHARD**

Merci, Christel. Je vais peut-être prendre une question d'Internet et je reviendrai sur la salle. C'est une question d'actualité, mais il me paraît important qu'on l'évoque aujourd'hui à cette Assemblée générale. Je lis le texte de la question : « *Suite au litige en cours avec Scopelec, pourriez-vous nous éclairer sur la politique d'Orange vis-à-vis de ses sous-traitants ? Quelles dispositions prend Orange pour améliorer la qualité de service de ses sous-traitants ?* ». Je vais peut-être demander à Christel de commencer à répondre et ensuite, à Fabienne Dulac de prolonger.

### **Christel HEYDEMANN**

Je laisserai Fabienne Dulac compléter. Évidemment, c'est elle qui est à la manœuvre, en particulier en France. Au-delà de la situation de Scopelec, dont les difficultés actuelles sont antérieures au changement de contrat et pas uniquement liées à la relation commerciale avec Orange, Orange veille à être un opérateur responsable et un donneur d'ordre exemplaire, tout d'abord en donnant visibilité et capacité d'anticipation à tous ses partenaires, avec des contrats de long terme pour les sous-traitants en question. Le précédent contrat était un contrat de sept ans. Le nouveau contrat qui vient d'entrer en vigueur est un contrat de six ans qui leur permet stabilité et investissement durable dans des compétences et la qualité. Ce sont des relations respectueuses, équilibrées. Nous tenons aussi à avoir des délais de paiement rapides et fiables pour ces sous-traitants.

Concernant l'image d'Orange en termes de responsabilité sociale d'entreprise, nous rappelons qu'Orange est reconnue pour ses pratiques d'acheteur responsable en tant que société labellisée Relations fournisseurs et Achats responsables. En toute situation, Orange se positionne en accompagnement et soutien de ses partenaires dans des périodes d'intense transformation des activités et des métiers. C'est évidemment ce que nous faisons avec ce sous-traitant en particulier, Scopelec.

Je ne sais pas si Fabienne Dulac, tu veux rajouter quelques points spécifiques.

### **Fabienne DULAC**

Peut-être juste deux éléments. Effectivement, pour compléter le propos de Christel Heydemann, c'est vrai que ces dernières années, de par les développements des réseaux qui se sont opérés en France, avec une forte accélération soulevée par Stéphane Richard et Christel Heydemann, il y a eu un renforcement de l'emploi direct, mais aussi de l'emploi indirect via la sous-traitance. Nous avons renforcé ces dernières années l'accompagnement de l'ensemble de nos sous-traitants en renforçant notre charte et nos modes de fonctionnement et d'accompagnement de nos sous-traitants. Cela a été le cas et je me permets de le rappeler notamment, souvenez-vous, lors de la période de confinement et de crise où, sur l'année 2020, nous avons notamment accompagné par des avances de trésorerie pour que l'ensemble de la filière puisse faire face aux intempéries, quelles qu'elles soient.

Concernant Scopelec, nous maintenons cet effort d'un commun accord et avec un travail conjointement mené avec l'État et nous aidons évidemment Scopelec à faire face à des difficultés qui vont au-delà d'Orange.

Derrière cette question, il y a aussi la question de la qualité de service qui est un enjeu fondamental pour nous en tant qu'opérateurs, pour tous les opérateurs en France, qui est lié à l'accélération du déploiement de la fibre et dont on voit aujourd'hui qu'effectivement, il y a, pour tous les opérateurs comme pour tous les sous-traitants, des efforts fondamentaux à faire pour améliorer la qualité de service. Il y a des plans d'action qui sont menés conjointement avec tous les opérateurs et avec tous nos sous-traitants. Je tiens à rappeler que les objectifs de qualité de service sont les mêmes en interne pour les collaborateurs d'Orange comme pour nos sous-traitants. Nous avons les mêmes pratiques, nous avons les mêmes objectifs et nous continuons de travailler ensemble pour faciliter le travail de nos équipes, pour faciliter surtout le service rendu à nos clients et peut-être deux éléments qui le prouvent.

Le NPS dont parlait Ramon Fernandez il y a quelques minutes, qui a continué de croître sur cette année 2021 et 2022, presque huit points d'écart et nous nous distancions par rapport à nos concurrents. Cette qualité de service, validée par le Net Promoter Score, l'a aussi été par l'Arcep dans sa publication de la satisfaction client au mois de mai qui décerne à Orange une position de leader sur la satisfaction client qui reste au cœur de notre stratégie.

### **Stéphane RICHARD**

Merci, Fabienne Dulac. Merci, Christel. On va prendre peut-être la 6.

### **Un intervenant**

Bonjour, je vous remercie pour l'ensemble de ces présentations. J'ai une petite question. Toute la présentation a été faite autour des réseaux, de tout l'environnement télécommunication. Orange Bank, je ne comprends toujours pas la raison d'être d'Orange Bank. Vu le gouffre financier, plus de 600 millions jusqu'à maintenant, qu'est-ce que vous allez faire ?

### **Stéphane RICHARD**

Je vais apporter un début de réponse et je demanderai à Paul de Leusse, qui est en charge de cette activité, de compléter.

La création de d'Orange Bank, c'est une décision qui a été prise par le Groupe en 2015, à la suite d'une longue réflexion et d'un travail d'échange stratégique avec beaucoup de salariés du Groupe et évidemment,

avec son Conseil d'administration. Cette décision a été mûrement réfléchie et elle a été approuvée très largement par le Conseil.

Le rationnel derrière cette décision est finalement assez simple. Il part d'abord d'un constat qui est que dans nos métiers de réseau, comme vous dites, de télécommunication, de connectivité, on a des conditions d'exercice, de concurrence et de régulation un peu partout qui font que la croissance – si on le regarde en termes financiers, la croissance de chiffre d'affaires et de rentabilité – depuis quasiment vingt ans, est très difficile à obtenir. Quand on y arrive et l'on y arrive quand même, vous voyez bien qu'elle est très faible. Elle est sur de tout petits chiffres.

Ce secteur des télécommunications est vital pour la société, mais il ne génère pas de croissance en termes de volume d'activité, de chiffre d'affaires et de marge depuis déjà beaucoup d'années ou en tout cas, pas en Europe. C'est le cas en Afrique et heureusement qu'on y est, mais pas en Europe.

Depuis longtemps, notre démarche a été de regarder si l'on peut élargir notre terrain de jeu. Élargir, cela veut dire identifier des territoires un peu différents, certes, donc il faut faire des paris. Sinon, on reste sur ce qu'on est et à ce moment-là, il faut se contenter d'une société qui fait, les bonnes années, 1 % ou 2 % de croissance et les mauvaises, moins quelque chose. Élargir notre territoire de croissance, c'est ce qu'on fait géographiquement en allant en Afrique et c'est ce qu'on essaye de faire aussi en identifiant des domaines, des opportunités qui nous paraissent faire sens par rapport à l'entreprise, à ses actifs, à sa marque, à ses salariés, à ses boutiques, à ses savoir-faire. C'est ce qu'on fait dans le B to B avec la cybersécurité avec un certain succès, mais ça suppose là aussi des investissements et des paris. Dans le domaine du grand public, c'est ce qu'on a décidé en 2015 de faire avec la banque.

Pourquoi la banque ? D'abord, on est parti d'une expérience plutôt réussie en Afrique. L'Afrique est le continent qui a inventé l'usage de la banque à travers le téléphone. On peut dire ça comme ça. C'était un peu rustique au départ, mais il s'est progressivement étoffé et perfectionné. Puis, ça fait maintenant quelques années qu'on voit exploser la banque digitale. Les banques classiques qu'on a connues les uns et les autres depuis toujours, ont dû évoluer fortement. Elles ont évolué fortement et elles sont toutes confrontées aujourd'hui à l'arrivée de ces banques digitales, la banque dans la poche, la banque sur le téléphone avec aussi l'apparition de nouveaux acteurs, ce qu'on appelle les néobanques. Il y en a eu beaucoup. Elles ont eu, pour pas mal d'entre elles, de grands succès.

Au fond, on s'est dit qu'en capitalisant sur notre expérience sur le continent africain, notre connaissance des usages, notre capacité à aller vers un modèle mixte physique et digital, puisqu'on a un réseau de boutiques qui existe et dans lequel nos clients passent régulièrement, que cela nous donnait une possibilité aussi d'offrir à la fois un service digital, mais aussi un contact humain, ce qui est très important dans ce métier et autour de la marque Orange, on a vu les attributs de confiance qu'il représente. On a considéré tout cela comme une belle opportunité.

On a lancé ce projet. Vous dites que c'est un gouffre, mais vous savez, Amazon a mis vingt ans avant de gagner un dollar. Si l'on considère qu'un projet nouveau doit être rentable la première année, on ne lance pas beaucoup de projets nouveaux. C'est sûr que c'est un projet qui représente un certain investissement. On l'a présenté dès le début avec une durée de dix ans. On l'a lancé il y a un peu plus de quatre ans maintenant, donc oui, je vous confirme que ce projet fera encore financièrement des pertes pendant quelques années. Il fait de moins en moins de pertes puisqu'on l'a vu tout à l'heure sur le résultat 2021, on a quand même réduit notablement la contribution négative, mais c'est clair qu'on ne peut pas lancer un projet de ce type sans consentir à un effort. Cet effort se traduit financièrement par le montant des pertes.

Maintenant, peut-être pour caractériser un peu le bilan que l'on pourrait tirer en essayant d'être le plus lucide possible de cette aventure de la banque, je vais demander à Paul de Leusse.

## **Paul de LEUSSE**

Merci, Stéphane. Merci, Monsieur, pour votre question. Je pense que Stéphane a bien expliqué le rationnel derrière le lancement de cette banque. Pourquoi le Groupe a fait le choix de lancer cette banque ? La question que vous êtes évidemment en droit de poser maintenant, c'est : « Est-ce que ça marche ? Est-ce que ça valait la peine ? ».

Vous dire que le lancement d'Orange Bank a été facile, non, puisque c'est forcément un projet entrepreneurial et comme tout projet entrepreneurial, on est conduit à prendre des décisions et ensuite, à les faire évoluer. On a fait évoluer la stratégie de lancement d'Orange Bank et tout ce qu'on a fait depuis quatre ans est en train de porter ses fruits. J'en tirerai trois exemples.

Le premier, comme cela a été dit par Stéphane Richard et Ramon Fernandez, c'est que l'on est parti sur une stratégie valeur. Vous avez aujourd'hui plus de 50 000 clients qui rejoignent Orange Bank tous les mois et plus de 80 % d'entre eux prennent une offre payante. Au lancement, seulement 20 % d'entre eux prenaient une offre payante, donc vous voyez, on est maintenant sorti du gratuit pour aller sur le payant. C'est cela, entre autres choses, qui explique la forte progression du résultat d'Orange Bank entre 2020 et 2021.

Le deuxième axe, c'est qu'on est allé sur la qualité. Pourquoi ? Parce que quand on va chez Orange pour l'activité télécom, on y va pour la qualité du réseau, pour la qualité du service et ça devait être la même chose chez Orange Bank. C'est ça qui nous a conduits à investir beaucoup sur la qualité. Ça a coûté de l'argent, c'est vrai, mais c'est ça qui nous a permis d'être nommés Meilleure application bancaire en 2022 en France, loin devant les autres néobanques.

Enfin, le troisième axe, que sans doute on avait sous-estimé au début, c'est la proximité à créer entre Orange et Orange Bank et là, je rends hommage à Fabienne Dulac et à toutes ses équipes. Aujourd'hui, dans les boutiques Orange, quand on réalise 100 actes commerciaux autour du mobile, quand on vend 100 abonnements mobiles, on réalise en parallèle 45 actes commerciaux au titre de la banque, que ce soit au titre de l'assurance, du crédit ou du compte bancaire. Cela veut dire que l'on a réussi et cela veut dire que les vendeurs Orange ont réussi ce que tous les banquiers craignaient, c'est-à-dire à mettre de la banque dans le Telco. On ne vend pas la banque à côté du Telco, on vend la banque dans le Telco. C'était un long chemin, probablement un chemin plus compliqué qu'on envisageait, mais là encore, je peux dire qu'aujourd'hui, on l'a réussi grâce aux équipes d'Orange France qui se sont fortement mobilisées.

Oui, on n'est pas encore au bout de l'histoire. Stéphane l'a dit, c'est une histoire qui est longue et c'est normal. Quand une banque ouvre une agence bancaire dans la rue, ça met dix ans avant d'être rentable. Je vous rassure, on mettra moins de temps avant d'être rentable. Oui, on n'est pas au bout de l'histoire, c'est compliqué. Je mentirais si je disais que c'était facile. Néanmoins, d'année en année, on progresse et c'est cela qui nous a permis de dépasser le 1,7 million de clients. Je pense que c'est l'une des forces d'Orange de pouvoir incuber un projet entrepreneurial comme celui-ci. Peu de grands Groupes ont ce courage et cette audace, mais Orange a su l'avoir.

## **Stéphane RICHARD**

Merci, Paul de Leusse. Je vais peut-être prendre une question Internet et je reviendrai vers la salle. La question porte sur Totem : « *Pourriez-vous nous éclairer sur l'intérêt qu'apporte la création de Totem au groupe Orange et nous dire quelles sont les perspectives de développement ?* ». Je vais peut-être me charger de la réponse.

Comme chacun a pu l'observer ces dernières années, tous les opérateurs, quasiment dans le monde, mais en particulier en Europe, ont procédé à la création de ces TowerCo. Je dis « tous les opérateurs », mais ce n'est pas exactement le cas. Il y a beaucoup d'opérateurs qui ont vendu leur tour. La plupart ont vendu leur tour. En France, aujourd'hui, nous sommes le dernier opérateur, Orange, à détenir nos tours mobiles. Tous nos concurrents ont vendu cette infrastructure passive mobile, mais c'est le cas aussi dans la plupart des pays qui nous entourent.

On a assisté à ce mouvement de découplage entre notre métier télécom et la possession, la construction, la gestion de ces infrastructures mobiles. Nous, chez Orange, on a toujours considéré que c'était important de garder la maîtrise de ces infrastructures, qu'elles soient mobiles ou fixes, mais en même temps, on s'est interrogé, en voyant ce mouvement massif en Europe, sur les voies et moyens d'améliorer la gestion, l'optimisation de ces actifs. Pourquoi ? Parce qu'on investit énormément. Vous voyez les montants dans notre réseau, donc c'est tout à fait logique et normal qu'on se soit posé la question de l'optimisation de la gestion de ces actifs.

C'est ce qui nous a conduits à créer une TowerCo, une société de tours qui est une entité pour l'instant à l'intérieur d'Orange, détenue à 100 % par Orange, mais dans laquelle on a logé 26 000 tours en France et en Espagne. Pourquoi avons-nous fait cela ? On a fait ça pour, à court terme, améliorer les performances sur la gestion de ces actifs. On a parlé tout à l'heure d'un taux d'occupation. Quand on dit « 1,3 », c'est une moyenne de 1,3 occupant sur une tour. Il y a toujours Orange, mais cela veut dire qu'il y a aujourd'hui, en moyenne, un tiers de nos tours qui ont au moins un deuxième occupant. Nous avons l'ambition de monter ce taux d'occupation en ouvrant davantage l'hébergement de nos concurrents sur ces infrastructures, ce qui nous permettra d'améliorer le rendement de l'investissement, avec l'objectif d'être à 1,5 en 2026.

Puis, dernier élément, ces sociétés de tours sont devenues un domaine à part entière, à la fois représenté en Bourse avec des pure players, c'est-à-dire des sociétés qui ne font que ça. Vous avez peut-être entendu parler de Cellnex qui a été un peu le précurseur de ce mouvement en Europe. Il y a aussi des Américains, notamment American Tower Company qui est une grande société de tours. Puis, il y a des sociétés de tours, des TowerCo, qui ont été créées par des opérateurs et qui restent sous le contrôle des opérateurs. Vodafone en a créé une qui s'appelle Vantage Towers. Deutsche Telekom en a également créé une. Celle de Deutsche Telekom est pour l'instant à l'intérieur de Deutsche Telekom, mais ils ont initié un processus pour éventuellement ouvrir le capital à d'autres partenaires. Celle de Vodafone est déjà cotée en Bourse.

Totem va offrir à l'entreprise une carte supplémentaire dans son jeu stratégique en Europe, parce que la conviction que nous avons, c'est qu'il y aura forcément, à un moment ou à un autre, des possibilités de consolidation aussi de ce domaine des tours au niveau européen. Je ne peux pas dire quelle forme cela prendra, quel type de rapprochements cela pourra permettre, mais le fait d'avoir cette carte dans notre jeu qu'est l'existence de Totem, je crois que c'est vraiment un plus pour Orange qui lui permettra de jouer ce jeu de la consolidation des infrastructures au niveau européen dans l'avenir, sans perdre – et c'est très important de comprendre cela – la maîtrise de ces infrastructures. Ne serait-ce qu'une raison, c'est que quand on a un changement de technologie. Dans le mobile, on est passé de la 2G à la 3G, puis à la 4G et maintenant, c'est la 5G. On voit combien, à ce moment-là, c'est important de maîtriser ce réseau.

Sinon, on dépend d'un tiers pour la qualité, pour les investissements qu'il faut faire pour passer de l'un à l'autre. Nous sommes convaincus qu'à long terme, c'est un élément essentiel du modèle d'Orange que de contrôler ces infrastructures.

On va revenir à la salle et je vais prendre la 3.

### **Un intervenant**

Bonjour, Mesdames et Messieurs. Merci pour la réponse que vous donnez pour la banque, mais je vous avouerai qu'elle ne me convient pas du tout dans la mesure où la banque est un métier très spécifique, très différent de votre cœur de métier déjà en forte concurrence. Je ne crois pas que les banquiers, qui ont déjà des difficultés, vont se laisser marcher sur les pieds par un autre opérateur, donc ils vont se défendre et je crains fort que cela coûte beaucoup d'argent à Orange pour pouvoir pénétrer dans un marché déjà très difficile et très concurrentiel.

Ma question porte sur la fibre. J'ai une résidence secondaire dans la campagne et j'ai été heureusement surpris de voir que la fibre s'installait dans la route départementale, d'autant que chez moi, c'est une filiale de France Télécom qui me fournit, mais avec une parabole et depuis le 24 février, la parabole ne fonctionne plus parce qu'avec l'invasion de l'Ukraine, je pense que vous avez eu quelques soucis avec certaines de vos satellites qui ont été piratés par la Russie. J'ai eu une mauvaise surprise, c'est que si la fibre a été installée il y a plus de six mois dans ma rue, elle ne traverse pas la rue. Pourquoi ?

En fait, la rue sépare deux départements. D'un côté, vous avez l'Indre-et-Loire et de l'autre côté, vous avez la Vienne. L'écart, c'est de quatre mètres, les rues départementales ne sont pas très larges et l'on m'a dit, car France Télécom a téléphoné : « Monsieur, vous allez pouvoir avoir le réseau » et puis : « Non, je suis désolé, vous n'avez pas le réseau ». J'espère que je ne devrais pas attendre jusqu'à 2025 pour que la fibre qui se trouve à quatre mètres de chez moi veuille bien venir chez moi, alors que toutes les infrastructures existent. Il suffit de passer un câble pour arriver dans toutes les maisons qui sont de l'autre côté de la rue.

Ma question est de savoir si l'on peut faire appel à quelqu'un pour avoir une réponse et savoir à quel moment je peux espérer avoir la fibre, d'autant que la parabole, parfois, fonctionne et parfois, ne fonctionne pas. En télétravail, c'est très compliqué.

### **Stéphane RICHARD**

Merci, Monsieur, pour cette question. Je vais demander à Fabienne Dulac de vous apporter quelques éclaircissements, mais il y a au moins une chose que je peux vous dire, c'est que malheureusement, quel que soit le pouvoir très grand de cette entreprise, nous n'avons pas celui de modifier les limites des départements français. Malheureusement, cette contrainte-là, je pense qu'on ne pourra pas l'effacer. Fabienne Dulac ?

### **Fabienne DULAC**

On a une double limite sur le cas que vous remontez, c'est qu'à la fois, il y a un problème de département, mais c'est surtout ces deux zones où Orange n'est pas l'opérateur retenu pour déployer le réseau. Par contre, on se raccorde à un opérateur qui a déployé le réseau.

Ce que je vous propose, c'est qu'à la sortie, vous me donniez votre adresse et l'on regardera avec l'opérateur qui déploie sur cette zone RIP, Réseau d'Initiative Publique. Vous le savez, cela a été réparti avec un certain nombre d'acteurs qui sont parfois Orange à hauteur de 30 %, mais pas sur la totalité des réseaux. Nous essaierons de voir avec lui à quelle échéance il nous donne de la visibilité pour que l'on puisse se raccorder comme opérateur commercial et vous apporter la fibre.

### **Un intervenant**

J'ai posé la question à celui qui a mis la fibre et il m'a dit qu'il le faisait pour Orange, c'est pour cela que je suis étonné.

### **Fabienne DULAC**

Il travaille pour tous les opérateurs, mais ce n'est pas un opérateur Orange qui a déployé. On va revenir vers vous, mais on va prendre votre adresse précisément et l'on va se rapprocher de l'opérateur déployeur.

### **Stéphane RICHARD**

On va prendre la 5, on va monter un peu dans la salle.

### **Un intervenant**

Bonjour, Monsieur. Bonjour, Madame. Je travaille pour HMG Finance. Nous sommes actionnaires. Orange dispose de certaines activités qui pourraient être cotées en Bourse un jour. Vous avez parlé des tours. On a parlé un jour de la cybersécurité, on a parlé de l'Afrique, on a parlé d'autres choses. J'ai deux questions.

Qu'est-ce qui a empêché le Conseil jusqu'à présent de retenir ces options ? Ma deuxième question, c'est pour vous, Madame. Quel regard vous portez sur ces possibilités ? Merci.

### **Stéphane RICHARD**

Sur la première partie de la question, je dirais que s'agissant de la cybersécurité, on l'a expliqué tout à l'heure, on a démarré en 2014. On a procédé à un certain nombre d'acquisitions pour constituer l'ensemble qui existe aujourd'hui. Nous pensons – mais cette pensée va certainement évoluer – qu'aujourd'hui, on n'a pas la taille critique dans ce domaine pour aller vers une introduction en Bourse directement. On est dans une histoire de croissance, dans un chemin de croissance. Qu'à moyen terme, cette option puisse être envisagée, sans doute, mais le Conseil a pensé jusqu'à maintenant qu'on n'était pas encore arrivé à cette étape où l'on pouvait se poser cette question.

Au-delà de ça, il faut se demander pourquoi on fait une opération comme celle-là et l'argument essentiel, c'est d'avoir une possibilité supplémentaire de croître, notamment quand on considère que les cibles auxquelles on peut s'intéresser sont valorisées à des niveaux bien supérieurs à la valorisation d'un Groupe comme Orange et que bien évidemment, payer en cash ou sous forme de dettes des sociétés qui sont valorisées à 20 ou 25 fois le résultat, quand on est soi-même valorisé à 4 ou 5 fois, ce n'est pas forcément la meilleure chose à faire. Pour moi, c'est sûrement une question qui est au menu et plus des modalités qu'autre chose pour les années qui viennent.

Pour l'Afrique, la question est un peu différente. On s'est préparé à cela et je crois pouvoir dire que techniquement, on est prêt. On n'a pas décidé de le faire jusqu'à maintenant parce que jusqu'à environ la moitié de l'année dernière, les valorisations boursières des opérateurs africains cotés étaient extrêmement décevantes puisqu'on arrivait à des niveaux de multiples moyens qui étaient même inférieurs à ceux que nous connaissons en Europe. S'il s'agit de prendre ce qui est la partie qui croît le plus du Groupe aujourd'hui en revenus et en rentabilité, pour la proposer à des actionnaires sur la base d'une valorisation qui est inférieure à la moyenne de ce que l'on a au niveau du groupe Orange, ce n'est pas non plus une bonne opération.

Cette situation s'est renversée depuis la fin de l'année dernière, donc on est dans un contexte un peu différent et je pense – je ne vais pas m'engager et Christel va vous en parler – que cette question, probablement, sera réexaminée dans les mois qui viennent.

### **Christel HEYDEMANN**

Pour compléter ce qu'a dit Stéphane, ma priorité, c'est d'abord de bâtir un plan stratégique ambitieux avec l'équipe sur ces deux activités que vous avez mentionnées, donc l'Afrique, bien sûr, on en a déjà parlé. Ensuite, le sujet de la façon de l'exécuter sera discuté avec le Conseil.

Sur la cybersécurité, de toute façon, c'est un sujet très intrinsèque à toutes nos activités. On a une activité de conseil avec Orange Cyberdéfense sur laquelle on veut croître, mais la cybersécurité, c'est important aussi quand on fait du SD-WAN pour les entreprises, quand on accompagne les PME, etc. La cybersécurité, on doit s'assurer qu'on a un plan pour accroître cette activité dans tous les piliers de l'entreprise, en plus de ce qui a été mentionné. C'est vrai que dans ce secteur, on est sur des évolutions technologiques très rapides, sur des valorisations d'entreprises qui sont très différentes de celles d'opérateurs, donc cela pose légitimement le point qu'a soulevé Stéphane. C'est vrai que par le passé, d'ailleurs, nous avons fait des acquisitions dans ce marché. Ces questions sont totalement à l'agenda.

### **Stéphane RICHARD**

Je vais peut-être prendre une question Internet qui s'adresse à tout le monde, mais en l'occurrence, je vais demander à Ramon Fernandez d'apporter des éléments de réponse. La question est la suivante : « *Comment va évoluer la politique de distribution du dividende dans les prochaines années ? Augmentation ou réduction ?* ».

## **Ramon FERNANDEZ**

Ma réponse sera assez courte. Premier élément, le montant de 0,70 euro que nous vous proposons d'entériner aujourd'hui au titre de 2021 et dont j'ai indiqué qu'il serait notre proposition pour l'exercice en cours, ce montant est un plancher solide. C'est le premier élément.

Le deuxième consiste à dire ce que nous vous disons depuis maintenant pas mal d'années, c'est-à-dire que sur la base de ce plancher, on examinera la possibilité d'augmenter ce dividende en fonction de l'évolution de nos objectifs de cash. Nous avons des objectifs ambitieux et il faut évidemment les atteindre, des objectifs aussi de développement du Groupe et bien sûr, dans un souci de répartition de la valeur entre toutes les parties prenantes de l'entreprise.

## **Stéphane RICHARD**

Merci Ramon Fernandez. J'ai écouté attentivement la réponse parce que j'ai l'intention de rester actionnaire d'Orange, donc ce que tu dis m'intéresse. On va prendre peut-être la question 3.

## **Une intervenante**

Bonjour. Vous parliez de marges qui sont très faibles en Europe, un peu meilleures en Afrique. Les marges, sur le continent américain, sont beaucoup plus intéressantes. Est-ce que vous envisagez un jour, vous aussi, d'aller faire un achat pour en profiter ?

## **Stéphane RICHARD**

Le marché américain, si on le compare à ce qu'on trouve en Europe, il est caractérisé par au moins deux contrastes très frappants avec l'Europe. D'une part, il y a peu d'opérateurs, on l'a dit tout à l'heure, trois opérateurs sur un marché de 330 millions d'habitants. Par ailleurs, les prix, donc les revenus pour les opérateurs, sont en moyenne deux fois et demie à trois fois ce qu'ils sont en Europe, ce qui explique le fait qu'à niveau d'investissement comparable, cette activité est beaucoup plus rentable et mieux valorisée aux États-Unis qu'en Europe.

Il n'y a pas eu vraiment de bouleversement du secteur télécom aux États-Unis depuis très longtemps. Si vous regardez les trois opérateurs qui se partagent le marché, vous avez l'ancien opérateur historique, AT&T, qui est présent dans le fixe et dans le mobile. Vous avez Verizon qui est aujourd'hui le N° 1 du marché, qui est originellement un opérateur mobile depuis 25 ans et qui est maintenant dans le fixe. Puis, vous avez T-Mobile US qui est une filiale pour l'instant encore minoritaire de Deutsche Telekom, nos amis allemands.

Nos amis allemands sont rentrés aux États-Unis en achetant une licence dans les années 1990, donc ça fait plus de 20 ans, en réalité, qu'ils sont présents aux États-Unis et ça a été vingt années – pour Monsieur qui s'inquiétait des pertes de la banque – avec énormément d'investissements et énormément de pertes. Une situation qui était jugée désespérée par les Allemands jusqu'au milieu des années 2010 où mon homologue de l'époque et prédécesseur de l'actuel patron de Deutsche Telekom a essayé de vendre cette activité T-Mobile US à AT&T et a signé un accord pour la vente. Cet accord a été bloqué par l'autorité antitrust américaine. Du coup, les Allemands ont gardé cette activité et finalement, ils ont décidé de réinvestir. C'est une belle histoire pour eux, car aujourd'hui, c'est le principal moteur de croissance du Groupe Deutsche Telekom. L'Amérique représente quasiment les deux tiers de l'activité et surtout, de la valeur de Deutsche Telekom.

Vous voyez qu'il n'y a pas eu de nouvel entrant, il n'y a pas eu de nouvel investissement significatif au niveau global sur ce marché américain depuis très longtemps, ce qui veut dire que rentrer sur le marché américain, ça supposerait pour un Groupe comme Orange, soit d'investir dans un domaine particulier, comme essayer de faire de la fibre aux États-Unis, mais inutile de vous dire qu'il y a déjà beaucoup de gens qui en font. Ce sont aussi des coûts d'investissement gigantesques, donc une prise de risque énorme. Sinon, essayer d'acheter un opérateur existant. Hélas, ce n'est pas à la portée d'Orange si vous regardez les valeurs de ces opérateurs.



Bien entendu, quand on voit l'Amérique, ça fait envie, ça fait saliver, mais je pense que malheureusement, la porte d'entrée sur un marché comme celui-là, extrêmement concentré et avec des valorisations de dizaines de milliards, n'est pas aujourd'hui à la portée d'Orange et n'est pas à la portée d'ailleurs de qui que ce soit.

Voilà à peu près la réponse que je ferai. Maintenant, on ne sait jamais. Peut-être qu'il y aura des opportunités. Peut-être qu'il y a d'autres acteurs plus petits auxquels on pourra s'intéresser. Mon avis personnel, c'est qu'on a beaucoup à faire en Europe, on a beaucoup à faire en Afrique et au Moyen-Orient et compte tenu de la taille d'Orange, de ses moyens et de la façon dont on voit nos parties prenantes et ce qu'on doit leur retourner, essayer de se consolider sur ces périmètres-là, c'est une bonne option.

Je vais reprendre mon alternance et je vais prendre la question suivante sur Internet que je vous lis : « *Orange évoque souvent la souveraineté numérique. Pourriez-vous décliner les ambitions d'Orange en la matière et la position qu'elle entend prendre sur ce segment ?* ». Je vais demander à Michaël Trabbia, que je vois au premier rang, de donner quelques analyses sur la souveraineté numérique.

### **Michaël TRABBIA**

Merci beaucoup. Effectivement, on parle beaucoup de souveraineté. Pourquoi ? D'abord parce que les télécoms sont devenues essentielles et vitales. On est une infrastructure essentielle pour la vie économique, pour la vie politique, pour la vie personnelle et également parce que finalement, ces enjeux de souveraineté sont renforcés dans un moment où l'on voit des polarisations du monde au niveau politique. On a assisté à des conflits technologiques entre un bloc États-Unis et un bloc Chine. Aujourd'hui, on voit la situation en Russie, donc finalement, la souveraineté, c'est quoi ?

C'est de se dire que l'on doit pouvoir continuer à offrir ce service qui est un service essentiel, quoi qu'il arrive, de manière indépendante et sans risquer que ce service soit interrompu parce qu'un acteur tiers, qu'il dépende ou pas d'une puissance étrangère, puisse nous en empêcher. Par rapport à ça, on a deux enjeux. L'un pour nous, en tant qu'opérateur de fourniture de ce service et le deuxième, c'est pour accompagner nos clients qui, eux-mêmes, sont soumis à ces enjeux de souveraineté, notamment à travers Orange Business Services.

Pour ce qui nous concerne, comment nous faisons cela ? Comment est-ce que nous assurons cette souveraineté ? D'abord, par la maîtrise technologique, cela a été évoqué. C'est important de disposer d'expertises sur ces technologies. Ensuite, par la diversification de nos fournisseurs, de nos partenaires parce que finalement, ne pas être en risque, cela ne veut pas dire « travailler tout seul ». On travaille avec des partenaires, des fournisseurs, mais cela veut dire avoir la capacité d'en avoir plusieurs, de pouvoir changer en cas de nécessité. Puis, le dernier élément qui est important par rapport à cet enjeu pour nous, c'est de développer et de contribuer à développer l'écosystème des fournisseurs clés sur les parties les plus critiques qui sont nécessaires à notre activité.

C'est pour cela que l'on travaille aujourd'hui à élargir cet écosystème, notamment en Europe puisque c'est aussi important sur les technologies d'aujourd'hui, donc nous pensons à nos fournisseurs réseaux habituels, mais aussi en anticipant les évolutions technologiques de demain. Cela a été évoqué notamment avec la virtualisation des réseaux, avec des enjeux de fonctions réseaux logiciels avec de nouveaux acteurs sur le Telco Cloud qui vont être nécessaires pour apporter ces solutions.

Pour nos clients Entreprises, on est présent également sur l'ensemble de la chaîne de valeur pour amener des solutions de confiance, avec une connectivité que nous apportons soit sur notre réseau public, soit sur des réseaux privés, avec tous les enjeux autour du Cloud. On en parle beaucoup et l'on en a beaucoup parlé ces derniers temps. On a un projet que nous avons annoncé, qui s'appelle « Bleu » et qui est une coentreprise avec Capgemini pour amener le meilleur des solutions des hyperscalers – parce que malheureusement aujourd'hui, on peut le regretter ou pas, mais c'est une réalité, les meilleures solutions de Cloud viennent des hyperscalers – de manière souverainiste, donc de confiance, c'est-à-dire qu'ils ne soient pas soumis notamment à ce que l'on appelle le « Cloud Act ».

Enfin, à travers toutes nos actions, notre activité en matière de cybersécurité pour accompagner nos clients qui sont sensibles à ces enjeux, que ce soient les clients Entreprises ou les clients publics.

**Stéphane RICHARD**

Merci, Michaël Trabbia. La 7 ?

### **Un intervenant**

Bonjour. Je suis Secrétaire général de l'ACSD, Association des Cadres Supérieurs et Dirigeants du groupe Orange. Monsieur le Président, au nom de tous les adhérents et de tous les membres salariés de l'association, merci pour cette paix sociale retrouvée, cette fierté à laquelle vous avez contribué et bienvenue pour la relève, on sera de tout cœur avec vous.

En ce moment, ça ne vous a pas échappé, c'est le Festival de Cannes. Enfin, on peut revenir dans les salles obscures après la pandémie. Il y a beaucoup de nouvelles plateformes de contenus émergents comme Netflix, par exemple. Quelle stratégie pour Orange, comme OCS, dans les contenus multimédias ? Je garde en mémoire, Monsieur le Président, *Game of Thrones* et son succès incroyable. Merci.

**Stéphane RICHARD**

Je vais peut-être répondre, mais au fond, assez rapidement à cette question, parce que je ne vais pas vous faire un tableau historique des relations entre les opérateurs télécoms et le monde des contenus, parce qu'il y a eu beaucoup de mouvements, beaucoup de grosses acquisitions, beaucoup de paris qui ont été faits. Il faut le reconnaître, du côté des opérateurs, beaucoup d'échecs. Le dernier et peut-être le plus spectaculaire étant celui de l'acquisition de Time Warner, qui est d'ailleurs la maison mère de HBO qui produit *Game of Thrones*, par AT&T il y a trois ou quatre ans et qui a abouti à une destruction constatée l'année dernière par AT&T de valeur de plus de 40 milliards de dollars. Hélas, on peut le regretter, mais ce vieux rêve qui était d'avoir une sorte d'intégration verticale entre ceux qui distribuent les contenus, c'est-à-dire nous, avec nos réseaux et nos accès et ceux qui produisent les contenus, n'a pas vraiment fonctionné nulle part.

En ce qui nous concerne, nous avons des actifs dans le domaine des contenus aujourd'hui, essentiellement OCS, mais par ailleurs, je rappelle qu'on est par nature un distributeur important de contenus parce qu'on propose la télévision par Internet à des millions de personnes, notamment en France, mais pas uniquement. C'est une offre qui comprend des contenus à la fois gratuits et payants. On est un distributeur essentiel, donc on a des relations très fortes, indispensables, avec les producteurs de contenus. C'est aussi une source de croissance et de rentabilité pour nous et d'enrichissement de l'expérience client, donc c'est un sujet très important sur lequel travaillent des équipes importantes au niveau du Groupe. Il n'y a pas que les médias, il y a aussi les jeux notamment et d'autres contenus.

Par ailleurs, on a OCS, notre chaîne payante et qui, aujourd'hui, a environ trois millions d'abonnés. Elle a connu un certain succès d'audience grâce à la distribution exclusive des produits de HBO que je citais tout à l'heure, dont votre série préférée, *Game of Thrones*. Le problème est qu'en fait, ce contrat exclusif avec HBO était forcément limité dans le temps, donc on l'a renouvelé autant qu'on l'a pu, mais HBO a changé de stratégie et a décidé de lancer son propre service sous sa propre marque, donc il nous faut envisager la fin de cette relation de distribution exclusive avec HBO.

Ceci pose plus généralement la question de l'avenir d'OCS dans ce contexte. Cela fait un certain nombre de mois que l'on travaille sur ces questions. Il y a des idées, des propositions que je ne vais pas détailler ici, mais clairement, il reviendra à Christel et à son équipe de prendre la décision qui s'impose concernant l'avenir d'OCS dans les semaines et les mois qui viennent.

Je vais peut-être prendre une question Internet. La question est : « Comment Orange s'implique-t-elle pour accompagner la transition écologique et l'économie circulaire ? Quelles mesures concrètes ont été mises en place ? Quel est l'impact du climat sur les activités d'Orange et de quelles ressources naturelles Orange est-elle la plus dépendante ? ».

Elizabeth Tchoungui, qui est en charge de toutes ces questions, va apporter des réponses.

## **Elizabeth TCHOUNGUI**

Merci beaucoup. Comme l'ont rappelé Christel Heydemann et Stéphane Richard, Orange a pris l'engagement d'être Net Zéro Carbone en 2040, soit dix ans avant la date butoir fixée non seulement par les Accords de Paris, mais également par le secteur, par la GSMA. Pour atteindre cet objectif, un levier extrêmement puissant est bien entendu l'économie circulaire que nous déployons au cœur de notre organisation dans tous les processus pour limiter notre impact, mais également celui de nos fournisseurs et celui de nos clients sur les ressources et les matières premières.

A cet égard, nous avons pris plusieurs objectifs à horizon 2025 qui sont inscrits dans le cadre de notre plan stratégique Engage 2025. Je vais vous en citer quelques-uns.

Un objectif en matière d'écoconception. À l'horizon 2025, 100 % des produits vendus sous marque Orange, c'est-à-dire nos Box et nos décodeurs, devront être inscrits dans une démarche d'écoconception pour limiter leur empreinte carbone, à la fois au moment de la fabrication et de la distribution, mais également les consommations énergétiques lors de leurs utilisations.

Un autre objectif concerne la collecte des mobiles. Nous avons pris un objectif de taux de collecte de 30 % de mobiles en Europe par rapport au volume global de terminaux mobiles vendus en Europe. En Afrique Moyen-Orient, un objectif de l'équivalent de 20 % en déchets d'équipements électriques et électroniques du volume global des terminaux mobiles vendus en Afrique et au Moyen-Orient.

Un autre levier, c'est évidemment la vente de mobiles reconditionnés. A horizon 2025, la vente de mobiles reconditionnés devra représenter 10 % et peut-être plus de nos ventes en Europe.

Puis, je citerai également un service de réparation attractif dans tous les pays où Orange est présent en Europe. Je citerai également l'accélération du recours aux équipements reconditionnés dans nos réseaux, pour notre réseau et pour nos systèmes d'information, soit à travers une place de marché interne, soit en assurant la promotion de catalogues d'équipements reconditionnés auprès de nos fournisseurs.

Concernant les matériaux critiques dont nous sommes les plus dépendants, depuis 2011, nous avons engagé une démarche pour prendre en compte cet enjeu. Cette démarche s'appuie sur une base de données réactualisée très régulièrement, qui est confidentielle et qui nous permet d'analyser les risques avec beaucoup d'agilité, donc de rechercher des ressources de substitution. Parmi les matériaux prioritaires, on peut citer l'or, le germanium et l'indium.

Il y a une autre solution extrêmement prometteuse, c'est la valorisation des déchets d'équipements électriques et électroniques. Il faut imaginer qu'aujourd'hui, en France, 100 millions de téléphones dorment dans nos tiroirs et ce sont autant de mines urbaines. On estime aujourd'hui que ces mines urbaines renferment quarante fois plus de minerais que dans notre sous-sol, d'où l'accélération sur la collecte de mobiles. En parallèle, nous avons engagé des discussions avec des industriels de différents secteurs et également avec les pouvoirs publics pour soutenir le développement d'une filière de valorisation des déchets d'équipements électriques et électroniques.

## **Stéphane RICHARD**

Merci beaucoup, Elizabeth Tchoungui. Je suis vraiment désolé par avance à ceux qui voulaient continuer, mais le gardien des horloges me fait signe depuis un petit moment pour dire que l'heure tourne et qu'il faut que nous passions à la suite de cette Assemblée. Je veux bien qu'on prenne une dernière question. Je vois le 1 qui a vraiment envie de parler. Allez-y.

## **Un intervenant**

Bonjour, Monsieur le Président, Madame la Directrice générale. Je suis actionnaire individuel. J'ai bien lu dans la résolution 18 qu'il était prévu l'attribution gratuite d'actions aux dirigeants. Qu'en est-il pour les petits actionnaires ?

C'est quand même curieux, car l'attribution d'actions gratuites est pour nous la seule façon d'essayer de réduire nos pertes dans notre portefeuille d'Orange. Vous savez très bien que l'action est montée à 210. Aujourd'hui, elle est à 11 et il n'y a que l'attribution d'actions gratuites qui nous permettrait de limiter nos pertes. Merci pour votre réponse.

### **Stéphane RICHARD**

Écoutez, si vous partez de l'action à 210, ça va être difficile, mais si vous prenez les valeurs qui étaient à ces altitudes – et pendant très peu de temps, d'ailleurs, il fallait vraiment être très mal chanceux pour acheter une action à 210 euros à l'époque – ce sera bien compliqué, hélas, de trouver un mécanisme de compensation quelconque.

Ce qu'on a essayé de faire, en tout cas sous notre responsabilité depuis dix ans, on l'a dit tout à l'heure, c'est un travail sérieux qui débouche sur une valorisation du titre qui est ce qu'elle est. C'est vrai qu'elle a évolué dans un couloir que tout un chacun peut considérer comme trop faible – c'est mon cas aussi, d'ailleurs – mais qui a été assez limité depuis un peu plus de douze ans, de distribuer un dividende important. Lorsque vous parlez des pertes dans le portefeuille, il faut quand même considérer le dividende que l'on vous paie, parce que 0,70 euro sur une action qui vaut 11 euros, si vous le comparez aujourd'hui à ce que les actifs financiers vous donnent, c'est un rendement particulièrement attractif. Nous ne sommes peut-être pas très bons sur la valeur de l'action, mais sur le rendement, nous sommes quand même parmi les premiers.

Après, vous faites allusion aux actions gratuites. Les actions gratuites, on les donne à part. On fait quelques attributions pour l'ensemble des salariés, effectivement, mais on ne donne pas d'actions gratuites aux dirigeants, puisque c'était votre question, comme ça et sans condition de performance.

Certains montants d'actions peuvent faire partie d'un plan de rémunération des dirigeants mandataires sociaux. C'est d'ailleurs soumis à votre approbation avant et après, comme c'est le cas aujourd'hui dans la totalité des entreprises cotées. On est très modéré dans ce Groupe sur ce type d'instruments, mais on ne les a pas automatiquement. On les a si l'on réussit un certain nombre de résultats et de performances, donc ce n'est pas un cadeau qui est fait aux dirigeants, c'est plutôt une incitation financière qui leur est donnée, qui fait partie d'un ensemble qui est la rémunération et qu'il faut considérer d'ailleurs dans son ensemble quand on fait des comparaisons.

Voilà à peu près ce qu'est ma réponse. Je ne sais pas si notre Directeur financier veut ajouter quelque chose.

### **Ramon FERNANDEZ**

Non, je peux juste ajouter, pour qu'on termine cette dernière question sur une note positive et d'optimisme, que depuis le début de l'année, le cours de l'action a augmenté de 24 % quand la moyenne de tous les opérateurs de télécom en Europe est à plus 2 et que le marché français est à moins 10, donc on surperforme depuis le début de l'année très largement. On avait du chemin à rattraper, bien sûr, mais je pense que c'est le signe que nous avons un bel avenir à écrire tous ensemble.

### **Stéphane RICHARD**

Sur cette dernière question et j'espère, cette dernière note d'optimisme, si vous le voulez bien, je vais demander à Nicolas Guérin d'aborder la dernière partie de cette Assemblée.

## Présentation des résolutions et des résultats du vote

Monsieur Nicolas Guérin - Secrétaire général du Groupe et Secrétaire du Conseil d'administration

Mesdames et Messieurs les actionnaires, j'ai le plaisir, en qualité de Secrétaire général d'Orange et de Secrétaire du Conseil d'administration, de vous rendre compte, à l'occasion de notre Assemblée générale, des travaux de notre Conseil au cours de l'année écoulée.

Avant cela, je tenais à vous rappeler que votre Société, comme à son habitude, souhaite donner une place très importante au dialogue avec ses actionnaires. A ce titre, je vous informe que des questions écrites ont été posées par :

- le Forum pour l'investissement responsable, dix questions ;
- le FCPE Orange Actions, une question ;
- Monsieur Jacques Armel, deux questions ;
- l'Association pour la Défense de l'Épargne et de l'Actionnariat des Salariés (ADEAS) et la CFE-CGC Orange ensemble, douze questions ;
- Et finalement Mesdames Élisabeth Mistral, Nadia Zak-Calvet, ainsi que Monsieur Eric Rappé, ensemble, cinq questions.

Le Conseil d'administration, qui s'est tenu juste avant notre Assemblée, a finalisé les réponses à y apporter et je vous invite à en prendre connaissance sur notre site Internet dédié à l'Assemblée générale.

Le rôle de votre Conseil est de se prononcer sur l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, financières ou technologiques.

L'environnement et en particulier le contexte concurrentiel dans lequel évolue Orange nécessitent des échanges très nombreux et réguliers entre la direction et les administrateurs, qu'ils soient indépendants, représentants de la sphère publique, des salariés ou des salariés actionnaires.

L'implication des administratrices et administrateurs dans la vie de votre Société est très importante. La préparation, en amont des Conseils et des comités, demande un travail soutenu compte tenu de la complexité des impacts et des enjeux associés aux dossiers qui leur sont soumis. C'est la raison pour laquelle un séminaire stratégique s'est tenu en décembre 2021 pour les éclairer encore davantage sur des thématiques d'actualité majeures pour l'entreprise, comme le dérèglement climatique ou le décommissionnement progressif du réseau cuivre, le fameux RTC.

Le taux d'assiduité collective des membres du Conseil en 2021 est resté très élevé, à 97,2 %. Le nombre de mandats que vos administrateurs exercent par ailleurs est inférieur aux quatre mandats dans d'autres sociétés cotées visés par le code Afep-Medef. Cela témoigne de leur souhait d'exercer leur mandat dans les meilleures conditions possibles de disponibilité et d'attention.

Quelques mots maintenant des travaux les plus marquants du Conseil.

En 2021 comme en 2020, le Conseil a porté une attention particulière, en étroite coordination avec la direction générale, au suivi de la situation du Groupe et des mesures mises en œuvre dans le cadre de la crise liée à l'épidémie de Covid-19 pour protéger nos salariés et nos clients.

Outre les étapes régulières de la vie de la Société, le Conseil, au cours du premier semestre 2021, s'est notamment consacré aux dossiers relatifs aux infrastructures :

- il a autorisé la conclusion d'un accord avec la Banque des Territoires, CNP Assurances et EDF Invest pour la vente de 50 % du capital et le contrôle d'Orange Concessions, actif valorisé, je vous le rappelle, à 1,8 milliard d'euros ;

- il a également approuvé le principe et les modalités du traité d'apport partiel d'actifs entre Orange et Totem France.

Autres faits marquants, le Conseil a approuvé en septembre 2021 le projet d'acquisition du contrôle de l'opérateur VOO en Belgique et plus récemment, le projet de rapprochement entre Orange et Más Móvil en Espagne. Après le rachat de TKR en Roumanie, ces opérations sont une illustration de la volonté de votre Groupe de poursuivre sa stratégie de consolidation de ses positions d'opérateur convergent en Europe.

Enfin, je vous informe qu'au titre de l'examen annuel de son fonctionnement et de celui de ses comités, le Conseil a procédé fin 2021 à un exercice d'autoévaluation. Les recommandations associées sont en cours de mise en œuvre et se structurent autour de trois thématiques :

- la stratégie et le rôle du Conseil ;
- la qualité des débats et le fonctionnement du Conseil ;
- l'organisation pratique du Conseil.

Un nouvel exercice d'évaluation aura lieu en 2023.

Un descriptif détaillé des travaux du Conseil d'administration et de ses comités figure dans le document d'enregistrement universel 2021.

S'agissant du renouvellement de sa gouvernance, le Conseil d'administration d'Orange a suivi un processus particulièrement rigoureux et ce, malgré le contexte délétère de la crise sanitaire liée à l'épidémie de Covid.

Dès juillet 2021, dans la perspective de l'échéance du mandat de Stéphane Richard, Anne-Gabrielle Heilbronner, Présidente du Comité de Gouvernance et de Responsabilité Sociale et Environnementale (le CGRSE) et Bernard Ramanantsoa, administrateur référent, ont entamé conjointement le processus d'identification d'une liste de candidats.

Ce processus avait également pour objectif de permettre au Conseil de se prononcer sur la dissociation des mandats de président du Conseil et de directeur général. Cette dissociation était souhaitée par Stéphane Richard lui-même, par nos administrateurs qui se sont exprimés dès le second semestre 2021 sur le sujet, mais aussi par un ensemble de parties prenantes.

C'est ainsi qu'un comité *ad hoc*, composé d'Anne-Gabrielle Heilbronner et de Bernard Ramanantsoa, a assuré, en étroite collaboration avec notamment notre actionnaire de référence, le processus de recherche et d'identification d'un candidat pour exercer le mandat de directeur général.

A partir de novembre 2021, ce comité *ad hoc* a conduit de nombreux entretiens afin d'affiner progressivement une liste de candidats potentiels auxquels il a été demandé de formaliser leur vision d'une feuille de route stratégique pour le Groupe.

Les étapes de ce processus ont été partagées avec les membres du Conseil d'administration, ainsi que les feuilles de route anonymisées des candidats. Le comité *ad hoc* a également interagi à de nombreuses occasions avec les administrateurs, collège des indépendants, collège des administrateurs salariés et le Président-Directeur général.

Au terme de ce processus, le Conseil d'administration a désigné Christel Heydemann en qualité de Directrice générale. Sur recommandation du CGRSE et du comité *ad hoc*, assisté de cabinets conseil externes spécialisés, il a arrêté les éléments de rémunération qui lui ont été proposés.

Le comité *ad hoc* a ensuite poursuivi ses travaux par la recherche d'une part, d'un nouveau président du Conseil d'administration et d'autre part, d'une nouvelle administratrice indépendante en remplacement de Helle Kristoffersen, administratrice indépendante. Madame Kristoffersen ayant en effet souhaité démissionner le 31 janvier 2022 après onze ans d'exercice de son mandat.

Ainsi, le 30 mars 2022, le Conseil d'administration a proposé, en remplacement de Stéphane Richard, dont le mandat prend fin à l'issue de cette Assemblée générale, la candidature de Jacques Aschenbroich pour exercer les fonctions de Président du Conseil d'administration et celle de Valérie Beaulieu-James en remplacement de Helle Kristoffersen, tous deux à compter de ce jour.

Les critères de leur indépendance ont bien entendu été préalablement revus et confirmés. Avant de poursuivre, je vous invite à découvrir deux courtes vidéos de présentation de nos candidats.

*Deux vidéos de présentation des candidats sont diffusées en séance.*

Merci. Je tiens à remercier et pense pouvoir le faire au nom de l'ensemble du Conseil d'administration, Anne-Gabrielle Heilbronner et Bernard Ramanantsoa pour la qualité et la rigueur de leur travail au sein du comité *ad hoc* et leur implication constante, j'en suis témoin, pour mener à bien ce processus de renouvellement de la gouvernance.

Je tiens évidemment à remercier aussi, au nom de l'ensemble du Conseil, Stéphane Richard pour le rôle qu'il a tenu pendant toutes ces années en tant que Président, son implication personnelle constante dans les travaux conduits, son souci de transparence, l'attention toute particulière qu'il a apportée à la qualité des échanges entre les administrateurs et avec la direction générale.

Sur la base des travaux ainsi menés, le Conseil a établi la cinquième et la sixième résolutions qui vous sont soumises aujourd'hui. Conformément aux statuts, la durée des mandats proposés est de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes du 31 décembre 2025.

Avec l'adoption de ces résolutions, la composition du Conseil restera conforme à la loi dans un principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes et répondra à l'objectif du Groupe de garantir une diversité des profils et des compétences.

J'espère que ces éléments ont permis de souligner l'importance de la gouvernance chez Orange et l'attention permanente que lui portent le Conseil et la direction générale pour la faire évoluer vers les meilleures pratiques, au bénéfice en particulier de vous, actionnaires d'Orange.

Je vous propose maintenant de passer à la présentation des autres résolutions sur lesquelles votre Assemblée doit se prononcer.

Après avoir approuvé les comptes, il vous sera demandé, à la troisième résolution, de constater le bénéfice distribuable de l'exercice 2021 et de décider du versement aux actionnaires d'un dividende de 0,70 euro par action.

Si votre Assemblée approuve cette résolution, le solde de 0,40 euro par action sera versé le 9 juin 2022, étant rappelé qu'un acompte de 0,30 euro a déjà été payé le 15 décembre dernier.

La résolution n° 7 propose de porter le montant maximum de l'enveloppe allouée à la rémunération des administrateurs de 750 000 euros à 1,05 million d'euros. La précédente enveloppe avait été accordée par l'Assemblée générale en 2014 et elle était demeurée inchangée depuis lors. Cette proposition vise à tenir compte de l'activité très soutenue du Conseil et du rôle majeur joué en particulier par les présidents des trois comités.

Les résolutions 8 à 11 portent sur la rémunération *ex-post* des dirigeants mandataires sociaux et des administrateurs, y compris les avantages de toute nature perçus au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre de ce même exercice.

Vous serez ensuite appelés à voter sur les résolutions 12 à 14, portant sur les critères et principes de la rémunération pour l'année 2022, autrement dit la politique de rémunération *ex-ante*. La douzième résolution concerne les dirigeants mandataires sociaux exécutifs, c'est-à-dire le Président-Directeur général et le Directeur général délégué. Puis, à compter du 4 avril, la Directrice générale et le Directeur général délégué. La treizième résolution porte sur la rémunération du Président du Conseil d'administration dissocié et la quatorzième résolution sur celle des administrateurs.

Tous ces éléments figurent dans le chapitre 5 du document d'enregistrement universel 2021 consacré aux rémunérations des mandataires sociaux. Ils figurent également dans la brochure de convocation que vous avez reçue ou pu consulter en amont de l'Assemblée générale.

Pour conclure la partie ordinaire de l'Assemblée générale, la résolution n° 15 vous propose d'autoriser le Conseil à racheter des actions de la Société dans la limite d'un nombre d'actions représentant 10 % du capital et au prix maximum de 24 euros par action. Cette autorisation serait valable pour une période de 18 mois à compter de l'Assemblée générale et pourrait être mise en œuvre à tout moment, sauf en période d'offre publique visant les actions de la Société.

Au titre de la partie extraordinaire de l'Assemblée générale, plusieurs modifications statutaires vous sont proposées.

La première à la résolution n° 16 porte sur une mise à jour des statuts conformément à l'évolution des textes législatifs et réglementaires.

La seconde, à la résolution n° 17, vise à ajuster la limite d'âge pour l'exercice des fonctions de Président du Conseil d'administration : il est proposé de permettre au Président du Conseil qui atteindrait l'âge de 70 ans au cours de son mandat, de l'exercer jusqu'à son terme.

La résolution n° 18 vous demande d'autoriser l'attribution gratuite d'actions Orange sous la forme d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux et à certains membres du personnel. Ce dispositif, dans la continuité des précédents, vise à permettre de positionner les cadres dirigeants du Groupe dans des dispositifs comparables à ceux dont bénéficient les cadres exerçant des responsabilités similaires dans d'autres grands groupes. Cette attribution serait faite dans le cadre du plan conditionné de rémunération variable pluriannuelle ou (LTIP) pour la période 2022-2024. Ce LTIP est étendu aux membres du personnel désignés « exécutifs » et « leaders » selon les mêmes modalités et conditions, hors le nombre d'actions.

Je vous remercie et propose à présent de procéder au vote des résolutions. Avant de procéder à ce vote, on va vous présenter un petit film qui explique les modalités du vote et je reprends la parole après.

## Vote des 21 résolutions

Monsieur Nicolas Guérin - Secrétaire général du Groupe et Secrétaire du Conseil d'administration

*Un film est diffusé sur le mode d'emploi du boîtier de vote électronique.*

Nous sommes en état de voter puisque le quorum définitif est de 73,9 %.

### *1) Vote des résolutions en Assemblée générale ordinaire*

#### **Première résolution**

##### **Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2021**

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 2021 tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports. Elle arrête la perte de cet exercice à 1 905 252 426,83 euros.

*Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés avec 2 391 875 953 voix pour, 8 836 638 voix contre et 3 167 049 abstentions.*



## Deuxième résolution

### Aprobation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021

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 2021 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 avec 2 391 876 646 voix pour, 8 819 171 voix contre et 3 183 823 abstentions.*

## Troisième résolution

### Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2021, tel que ressortant des comptes annuels

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

(i) constate que compte tenu de la perte de l'exercice s'élevant à (1 905 252 426,83) euros et du report à nouveau créditeur de 9 006 158 971,93 euros (avant imputation de l'acompte sur dividende visé au (iii) ci-après), le bénéfice distribuable s'élève à 7 100 906 545,10 euros ;

(ii) décide de verser aux actionnaires, à titre de dividende, 0,70 euro par action et d'affecter au poste « Report à nouveau » le solde ;

(iii) prend acte que, compte tenu de l'acompte sur dividende d'un montant de 0,30 euro par action mis en paiement le 15 décembre 2021, le solde du dividende à distribuer s'élève à 0,40 euro par action.

La date de détachement du dividende est le 7 juin 2022 et le solde du dividende à distribuer sera mis en paiement le 9 juin 2022.

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration à l'effet de déterminer, notamment au vu du nombre d'actions auto-détenues à la date de mise en paiement du dividende, le montant global du dividende, et, en conséquence, le montant du solde du bénéfice distribuable affecté au poste « Report à nouveau ».

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

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

Exercice	Nombre d'actions (hors auto- détention)	Dividende par action	Quote-part du dividende éligible à l'abattement de 40 %
2018	2 652 992 864	0,70 €	100 %
2019	2 658 562 160	0,50 €	100 %
2020	2 659 279 906	0,90 €	100 %

*Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés avec 2 071 078 828 voix pour, 331 529 773 voix contre et 1 271 039 abstentions.*

#### **Quatrième résolution**

##### **Conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants 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 sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, prend acte des conclusions dudit rapport et approuve les conventions nouvelles autorisées et conclues au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

*Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés avec 1 284 499 813 voix pour, 151 456 213 voix contre et 9 110 211 abstentions.*

#### **Cinquième résolution**

##### **Nomination d'un administrateur**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, décide de nommer M. Jacques Aschenbroich, en qualité d'administrateur, en remplacement de M. Stéphane Richard, dont le mandat d'administrateur vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée générale, pour une période de quatre années venant à expiration à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

*Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés avec 1 827 488 230 voix pour, 550 069 391 voix contre et 26 322 019 abstentions.*

#### **Sixième résolution**

##### **Nomination d'un administrateur**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, décide de nommer M<sup>me</sup> Valérie Beaulieu-James, en qualité d'administratrice, en remplacement de M<sup>me</sup> Helle Kristoffersen, pour une période de quatre années venant à expiration à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

*Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés avec 2 313 119 310 voix pour, 79 276 971 voix contre et 11 483 359 abstentions.*

#### **Septième résolution**

##### **Fixation du montant de la rémunération annuelle globale des administrateurs**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, décide de fixer, à compter de l'exercice 2022, le montant maximal de la somme fixe annuelle prévue par l'article L. 225-45 du Code de commerce à allouer aux administrateurs en rémunération de leur activité, à 1 050 000 euros, et ce jusqu'à ce qu'il en soit décidé autrement par l'Assemblée générale.

*Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés avec 2 397 880 524 voix pour, 4 431 943 voix contre et 1 567 173 abstentions.*

## Huitième résolution

### **Approbation des informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I. du Code de commerce, en application de l'article L. 22-10-34 I. 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 du Conseil d'administration prévu par l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 I. du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I. du Code de commerce, telles que présentées dans les sections 5.4.1.2, 5.4.2.1 et 5.4.2.3 du document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2021.

*Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés avec 2 326 735 488 voix pour, 73 300 881 voix contre et 3 843 271 abstentions.*

## Neuvième résolution

### **Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021 ou attribués au titre du même exercice à M. Stéphane Richard, président-directeur général, en application de l'article L. 22-10-34 II. 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 du Conseil d'administration prévu par l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021 ou attribués au titre du même exercice à M. Stéphane Richard, président-directeur général, tels que présentés dans la section 5.4.1.2 du document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2021.

*Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés avec 2 283 125 048 voix pour, 112 181 105 voix contre et 8 573 487 abstentions.*

## Dixième résolution

### **Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021 ou attribués au titre du même exercice à M. Ramon Fernandez, directeur général délégué, en application de l'article L. 22-10-34 II. 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 du Conseil d'administration prévu par l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021 ou attribués au titre du même exercice à M. Ramon Fernandez, directeur général délégué, tels que présentés dans la section 5.4.1.2 du document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2021.

*Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés avec 2 296 144 794 voix pour, 99 106 929 voix contre et 8 627 917 abstentions.*

### **Onzième résolution**

#### **Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021 ou attribués au titre du même exercice à M. Gervais Pellissier, directeur général délégué, en application de l'article L. 22-10-34 II. 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 du Conseil d'administration prévu par l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 II. du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021 ou attribués au titre du même exercice à M. Gervais Pellissier, directeur général délégué, tels que présentés dans la section 5.4.1.2 du document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2021.

*Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés avec 2 296 045 343 voix pour, 99 186 348 voix contre et 8 647 949 abstentions.*

### **Douzième résolution**

#### **Approbation de la politique de rémunération pour l'année 2022 du président-directeur général, de la Directrice générale, et du ou des directeurs généraux délégués, en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, en application de l'article L. 22-10-8 II. du Code de commerce, approuve la politique de rémunération pour l'année 2022 du président-directeur général, de la Directrice générale et du ou des directeurs généraux délégués, à raison de leur mandat, telle que détaillée dans la section 5.4.1.3 du document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2021.

*Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés avec 1 194 124 794 voix pour, 1 168 027 723 voix contre et 41 727 123 abstentions.*

### **Treizième résolution**

#### **Approbation de la politique de rémunération pour l'année 2022 du président du conseil d'administration dissocié, en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, en application de l'article L. 22-10-8 II. du Code de commerce, approuve la politique de rémunération pour l'année 2022 du président du conseil d'administration dissocié, à raison de son mandat, telle que détaillée dans la section 5.4.1.3 du document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2021.

*Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés avec 2 399 147 674 voix pour, 3 126 314 voix contre et 1 605 652 abstentions.*

## Quatorzième résolution

### **Approbation de la politique de rémunération des administrateurs en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, en application de l'article L. 22-10-8 II. du Code de commerce, approuve la politique de rémunération des administrateurs, à raison de leur mandat, telle que détaillée dans la section 5.4.2.2 du document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2021.

*Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés avec 2 398 620 150 voix pour, 3 593 010 voix contre et 1 666 480 abstentions.*

## Quinzième résolution

### **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. 22-10-62 et suivants et L. 225-210 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 générale, dans les conditions suivantes :

- le prix maximum d'achat ne devra pas excéder 24 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 6 384 135 837,60 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, dans le respect des dispositions légales ou réglementaires. Toutefois, le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société, et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- les acquisitions ou transferts d'actions pourront être réalisés par tous moyens, dans les conditions prévues par la loi, notamment sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociation organisés 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 ;
- cette autorisation est valable pour une période de 18 mois.

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

(i) d'honorer des obligations liées :

- a. aux programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux membres du personnel de la Société ou d'entreprises associées et notamment d'allouer des actions aux membres du personnel de la Société et des entités de son groupe dans le cadre (i) de la participation aux résultats de l'entreprise, (ii) de tout plan d'achat, d'options d'achat ou d'attribution gratuite d'actions au profit des membres du personnel et mandataires sociaux ou de certains d'entre eux, ou (iii) de toute offre d'acquisition d'actions réservée au personnel du groupe Orange (en ce compris toute cession d'actions visée à l'article L. 3332-24 du Code du travail), ainsi que de réaliser toutes opérations de couverture afférentes à ces opérations,

b. aux valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société (y compris réaliser toutes opérations de couverture à raison des obligations de la Société liées à ces valeurs mobilières), y compris aux valeurs mobilières souscrites par des membres du personnel ou des anciens membres du personnel de la Société et des entités de son Groupe,

(ii) d'assurer la liquidité de l'action de la Société par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la décision AMF n° 2021-01 du 22 juin 2021 ;

(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 vingtième résolution soumise à la présente Assemblée générale, sous réserve de son adoption.

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions prévues par la 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 18 mai 2021 par sa dix-huitième résolution.

*Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés avec 2 377 329 184 voix pour, 24 342 018 voix contre et 2 208 438 abstentions.*

## 2) Vote des résolutions en Assemblée générale extraordinaire

### **Seizième résolution**

#### **Modifications statutaires : modification des articles 2,13,15 et 16 des statuts**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de majorité et de quorum requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, décide de mettre à jour les statuts de la Société notamment pour se conformer aux évolutions législatives et réglementaires, et en conséquence, décide de modifier les articles suivants des statuts de la manière suivante :

#### **Article 2 – Objet et raison d'être**

*« La société a pour objet, en France et à l'étranger, notamment conformément au Code des postes et communications électroniques, »*

Les autres stipulations de l'article 2 des statuts demeurent inchangées.

#### **Article 13 – Conseil d'administration**

*« 7. L'Assemblée générale fixe le montant de la rémunération de présence allouée aux administrateurs. »*

Les autres stipulations de l'article 13 des statuts demeurent inchangées.

#### **Article 15 – Délibérations du conseil**

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

*La réunion a lieu au siège social ou en tout autre endroit indiqué dans la convocation. La convocation doit, en principe, être faite cinq jours au moins à l'avance par lettre, télégramme, télex, télécopie ou par courrier électronique. Elle mentionne l'ordre du jour. Elle peut être faite sans délai et par tout moyen même verbalement en cas d'urgence. »*

Les autres stipulations de l'article 15.1 des statuts demeurent inchangées.

Il est rajouté un point 5 à l'article 15 des statuts de la Société rédigé comme suit. Les stipulations des points 1 à 4 de l'article 15 des statuts demeurent inchangées (sauf ce qui est indiqué ci-dessus).

#### **Article 15 – Délibérations du conseil**

*« 5. Le conseil d'administration peut également prendre par consultation écrite des administrateurs les décisions relevant des attributions propres du conseil d'administration suivantes :*

- nomination à titre provisoire de membres du conseil d'administration ;*
- autorisation des cautions, avals et garanties ;*
- modifications nécessaires des statuts pour les mettre en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires ;*
- convocation de l'Assemblée générale ; et*
- transfert du siège social dans le même département. »*

#### **Article 16 – Pouvoirs du conseil d'administration**

*« Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Il prend également en considération, s'il y a lieu, la raison d'être de la société définie en application de l'article 1835 du Code civil. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et au président du conseil d'administration et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. »*

Les autres stipulations de l'article 16 des statuts demeurent inchangées.

*Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés avec 2 391 166 324 voix pour, 11 030 880 voix contre et 1 673 178 abstentions.*

### **Dix-septième résolution**

#### **Modification des statuts relative à la limite d'âge du président du Conseil d'administration**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de majorité et de quorum requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, décide de modifier l'alinéa 2 de l'article 14 des statuts de la Société de la manière suivante :

Les stipulations du premier alinéa de l'article 14 demeurent inchangées.

#### **Article 14 – Président du conseil d'administration – nomination**

*« La limite d'âge pour l'exercice des fonctions de président du Conseil d'administration est fixée à 70 ans ; si cet âge est atteint au cours de son mandat par le président du Conseil d'administration, la limite d'âge est allongée de telle manière que le président du Conseil d'administration exerce ses fonctions jusqu'à l'expiration de son mandat en cours. »*

*Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés avec 2 215 244 204 voix pour, 180 095 312 voix contre et 8 530 866 abstentions.*

## Dix-huitième résolution

### **Autorisation donnée au Conseil d'administration, à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions de la Société au bénéfice de dirigeants mandataires sociaux et de certains membres du personnel du groupe Orange entraînant la suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de majorité et de quorum requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise, conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 et suivants du Code de commerce, le Conseil d'administration à procéder, en une fois et aux conditions qu'il déterminera, dans les limites fixées dans la présente autorisation, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre de la Société au profit de dirigeants mandataires sociaux (au sens de l'article L. 225-197-1 II. du Code de commerce) et de certains membres du personnel de la Société ou de sociétés ou groupements qui sont liés à la Société au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce.

Cette autorisation est consentie pour une durée de 12 mois à compter du jour de la présente Assemblée générale.

Le nombre total des actions attribuées gratuitement en vertu de la présente résolution ne pourra représenter plus de 0,07 % du capital de la Société à la date de la présente Assemblée générale, étant précisé que le nombre total des actions attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux de la Société au titre de la présente résolution ne pourra excéder 100.000 actions.

L'Assemblée générale décide que toute attribution décidée par le Conseil d'administration en application de la présente résolution sera soumise à l'atteinte des conditions de performance suivantes, telles que ces conditions pourront être précisées par le Conseil d'administration.

Les conditions de performance sont les suivantes :

- le montant du cash-flow organique du Groupe (pour 50 % du droit à attribution définitive), dont l'atteinte de l'objectif sera appréciée à l'issue d'une période de trois années (dont l'année au cours de laquelle les actions auront été attribuées gratuitement) par rapport à l'objectif cash-flow organique fixé pour cette période pluriannuelle et préalablement approuvé par le Conseil d'administration ;
- l'évolution relative du Total Shareholder Return (TSR) Orange (pour 30 % du droit à attribution définitive), dont la performance sera appréciée à l'issue d'une période de trois années (dont l'année au cours de laquelle les actions auront été attribuées gratuitement) en comparant (i) l'évolution du TSR Orange calculé en comparant la moyenne des cours de Bourse de l'action Orange entre le 1<sup>er</sup> septembre 2021 et le 31 décembre 2021 (soit 9,47 euros) à la moyenne des cours de Bourse de l'action Orange entre le 1<sup>er</sup> septembre 2024 et le 31 décembre 2024, (ii) à l'évolution du TSR du secteur calculé selon la même méthodologie à partir de l'indice de référence Stoxx Europe 600 Telecommunications ou de tout autre indice qui viendrait s'y substituer, étant entendu que le résultat sera constaté selon le principe du hit or miss entre les évolutions du TSR Orange et du TSR du secteur calculé à partir de l'indice de référence Stoxx Europe 600 Telecommunications ;
- la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> par rapport à 2015 (pour 10 % du droit à attribution définitive), constaté selon le principe du hit or miss et l'augmentation du taux de féminisation des réseaux de management du Groupe (également pour 10 % du droit à attribution définitive), dont l'atteinte sera appréciée dans les deux cas à l'issue d'une période de trois années (dont l'année au cours de laquelle les actions auront été attribuées gratuitement), afin d'accompagner l'ambition en matière de responsabilité sociale et environnementale du groupe Orange dans le cadre de son plan stratégique Engage 2025.

Le Conseil d'administration fixera la durée de la période d'acquisition, qui ne pourra se terminer avant le 31 mars 2025 et en tout état de cause ne pourra être inférieure à deux ans, sans durée minimale d'obligation de conservation par les bénéficiaires.



Toutefois, les bénéficiaires dirigeants mandataires sociaux de la Société devront conserver au nominatif jusqu'à la fin de leurs fonctions au moins 50 % des actions qu'ils recevront.

En cas d'invalidité du bénéficiaire remplissant les conditions fixées par la loi, l'attribution définitive des actions pourra avoir lieu avant le terme de la période d'acquisition.

En cas d'attribution au titre de la présente résolution sous la forme d'actions existantes, ces actions devront être acquises par la Société, dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par la quinzième résolution soumise à la présente Assemblée générale au titre de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce ou de tout programme de rachat d'actions applicable antérieurement ou postérieurement.

L'Assemblée générale prend acte et décide, en tant que de besoin, que la présente autorisation emporte, au profit des bénéficiaires des attributions gratuites d'actions, renonciation des actionnaires à tout droit sur les actions attribuées gratuitement sur le fondement de la présente résolution.

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration à l'effet de :

- décider la répartition de l'attribution gratuite entre actions existantes et actions à émettre ;
- préciser les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions, en particulier le pourcentage d'attribution au titre du montant du cash-flow organique du Groupe et le pourcentage d'attribution au titre du taux de féminisation des réseaux de management du Groupe en fonction de l'atteinte ou non des objectifs respectifs fixés ;
- fixer, dans les conditions et limites légales ou de la présente résolution, la date à laquelle il sera procédé à l'attribution gratuite d'actions, les dates d'appréciation des conditions de performance et la durée de la période d'acquisition ;
- déterminer l'identité des bénéficiaires, le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux, les modalités d'attribution et de livraison des actions et les conditions de présence applicables aux bénéficiaires ;
- décider les conditions dans lesquelles le nombre des actions attribuées sera ajusté ; et
- plus généralement, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, conclure tous accords, établir tous documents, effectuer toutes formalités et toutes déclarations auprès de tous organismes et faire tout ce qui serait autrement nécessaire.

Il est mis fin, avec effet immédiat, pour la fraction non utilisée, à la délégation donnée par l'Assemblée générale mixte du 18 mai 2021 par sa trente-et-unième résolution.

*Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés avec 2 051 518 319 voix pour, 350 859 389 voix contre et 1 492 674 abstentions.*

## **Dix-neuvième résolution**

### **Délégation de compétence au Conseil d'administration, à l'effet de procéder à des émissions d'actions ou de valeurs mobilières complexes, réservées aux adhérents de plans d'épargne entraînant la suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires**

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, sa compétence pour décider, en une ou plusieurs fois, l'émission (i) d'actions de la Société ou (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à des actions existantes de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société ou (iii) de valeurs mobilières donnant accès à des actions 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 200 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.

Le Conseil d'administration pourra attribuer, à titre gratuit, aux bénéficiaires ci-dessus indiqués, à titre de substitution de tout ou partie de la décote susvisée et/ou au titre de l'abondement (le cas échéant, au titre de l'abondement unilatéral), en complément des actions à souscrire en numéraire, des actions existantes ou à émettre, de même nature ou non que celles à souscrire en numéraire, 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 s'imputera sur le plafond ci-dessus (200 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).

L'Assemblée générale prend acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation, pourront donner accès.

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 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 18 mai 2021 par sa trente-deuxième résolution.

*Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés avec 2 374 732 759 voix pour, 27 751 510 voix contre et 1 386 113 abstentions.*

## **Vingtième résolution**

### **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 quinzième résolution soumise à la présente Assemblée générale ou encore de programmes d'achat d'actions autorisés antérieurement ou postérieurement à la date de la présente Assemblée générale ;
- 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 18 mai 2021 par sa trente-quatrième résolution.

*Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés avec 2 086 075 946 voix pour, 316 468 673 voix contre et 1 325 763 abstentions.*

## **Vingt-et-unième résolution**

### **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 générale en vue de l'accomplissement de toutes les formalités légales ou administratives et faire tous dépôts et publicité prévus par la législation en vigueur.

*Cette résolution est adoptée par les membres présents ou représentés avec 2 400 889 934 voix pour, 530 935 voix contre et 2 449 513 abstentions.*

### 3) *Vote des résolutions en Assemblée générale extraordinaire, non agréées par le Conseil d'administration*

## Résolution A

**Amendement à la dix-huitième résolution – Autorisation donnée au Conseil d'administration, à l'effet de procéder, soit à une attribution gratuite d'actions de la Société au profit des membres du personnel de la Société avec la même régularité que l'attribution de LTIP au bénéfice de dirigeants mandataires sociaux et de certains membres du personnel du groupe Orange entraînant la suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, soit à une offre réservée au personnel annuelle dans les termes, modalités et conditions d'émissions d'actions ou de valeurs mobilières complexes, réservées aux adhérents de plans d'épargne entraînant la suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, prévus à la dix-neuvième résolution**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de majorité et de quorum requises pour les Assemblées générales extraordinaires, décide, en cas d'adoption de la dix-huitième résolution par l'Assemblée générale, et de l'utilisation de l'autorisation donnée au Conseil d'administration au titre de la dix-huitième résolution, que le Conseil d'administration devra à son choix procéder, avec faculté de subdélégation, soit à une attribution gratuite d'actions au profit des membres du personnel de la Société et de sociétés ou groupements qui lui sont liés, conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 et suivants du Code de commerce, soit à une offre réservée au personnel dans les termes, modalités et conditions fixées à la dix-neuvième résolution. Cette attribution ou cette offre interviendra en une fois et aux conditions que le Conseil d'administration déterminera, dans les limites fixées dans la présente autorisation ou, les cas échéant, dans la dix-neuvième résolution.

Dans l'hypothèse où le Conseil d'administration retiendrait l'attribution gratuite d'actions, cette autorisation est consentie pour une durée de 12 mois à compter du jour de la présente Assemblée générale.

Le nombre total des actions attribuées gratuitement au profit des membres du personnel, en plus du nombre total des actions qui seraient attribuées gratuitement au titre de la dix-huitième résolution, ne pourra représenter plus de 0,4% du capital de la Société à la date de la présente Assemblée générale et ces actions seront de même nature que celles qui seraient attribuées au titre de cette dix-huitième résolution.

Toute attribution en application de la présente résolution décidée par le Conseil d'administration en application de cette résolution sera nécessairement soumise en totalité à l'atteinte d'une ou plusieurs conditions de performance fixées par celui-ci.

La durée de la période d'acquisition définitive sera identique à celle fixée à la dix-huitième résolution. En cas d'invalidité du bénéficiaire remplissant les conditions fixées par la loi, l'attribution définitive des actions pourra avoir lieu avant le terme de la période d'acquisition définitive et, le cas échéant, la condition de présence pourra être levée.

L'Assemblée générale prend acte et décide, en tant que de besoin, que la présente autorisation emporte, au profit des bénéficiaires des attributions d'actions, renonciation des actionnaires à tout droit sur les actions attribuées gratuitement sur le fondement de la présente résolution.

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation et, notamment, afin de :

- décider les conditions de performance applicables ;
- décider la répartition de l'attribution gratuite entre actions existantes et actions à émettre ;
- décider et préciser, le cas échéant, les conditions d'attribution des actions ;
- fixer, dans les conditions et limites légales, les dates auxquelles il sera procédé aux attributions gratuites ;

- déterminer l'identité des bénéficiaires, le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux, les modalités d'attribution et de livraison des actions ;
- décider les conditions dans lesquelles le nombre des actions attribuées sera ajusté ; et
- plus généralement conclure tous accords, établir tous documents, effectuer toutes formalités et toutes déclarations auprès de tous organismes et faire tout ce qui serait autrement nécessaire.

**Exposé des motifs remis par le FCPE Orange Actions relativement au projet de résolution A :** « Le Conseil de surveillance du fonds Orange Actions rappelle son souhait que tous les personnels du groupe Orange bénéficient de l'opportunité d'obtenir des actions de l'entreprise, avec la même régularité que l'attribution de LTIP aux dirigeants mandataires sociaux et certains membres du personnel cadres dirigeants de l'entreprise (dix-huitième résolution), afin de renforcer la présence des personnels au capital de l'entreprise, mais aussi la cohésion sociale au sein du Groupe. Il est ainsi proposé de compléter la dix-huitième résolution pour obliger, en cas d'attribution gratuite d'actions de la Société au profit de dirigeants mandataires sociaux et de certains membres du personnel de la Société ou de sociétés ou groupements qui sont liés à la Société, de procéder :

- Soit à une attribution gratuite d'actions au bénéfice des membres du personnel du groupe Orange, ces actions pouvant ensuite, à leur date d'attribution définitive, être apportées au fonds Orange Actions ou à tout autre fonds commun de placement d'entreprise du groupe Orange ;
- Soit de réserver une offre au personnel annuelle combinée avec une politique d'abondement plus attractive permettant le renforcement progressif de l'actionnariat au sein du PEG. »

*Cette résolution A déposée par le FCPE Orange Actions, non agréée par le Conseil d'administration, est rejetée par les membres présents et représentés avec 434 328 214 voix pour, 1 920 594 762 voix contre et 42 985 647 abstentions.*

## **Résolution B**

### **Modification de l'article 13 des statuts sur le cumul des mandats**

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 13 des statuts afin de fixer un nombre maximum de mandats que les administrateurs de la Société peuvent accepter pour exercer les fonctions d'administrateur de la Société.

En conséquence, il est ajouté le point 12 à l'article 13 des statuts comme suit :

« 12. Chaque administrateur, personne physique nommé par l'Assemblée générale, ne peut exercer simultanément plus de deux autres mandats d'administrateur ou de membre de Conseil de surveillance de sociétés ayant leur siège social sur le territoire français et dont les titres de capital sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

Pour l'application des dispositions du premier alinéa, ne sont pas pris en compte les mandats d'administrateur ou de membre de Conseil de surveillance exercés par la personne considérée dans des sociétés contrôlées par la Société au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Toute personne physique qui se trouve en infraction avec les dispositions des deux alinéas précédents doit se mettre en conformité avec lesdites dispositions dans les trois mois. A l'expiration de ce délai, elle est réputée s'être démise de son mandat d'administrateur de la Société, sans que soit, de ce fait, remise en cause la validité des délibérations auxquelles elle a pris part (avant ou après l'expiration dudit délai). »

**Exposé des motifs remis par le FCPE Orange Actions relativement au projet de résolution B : « Le Conseil de surveillance du fonds Orange Actions, au travers de cette résolution, propose de modifier l'article 13 des statuts afin de fixer un nombre maximum de mandats que les administrateurs d'Orange peuvent accepter pour exercer les fonctions d'administrateurs de la Société. »**

*Cette résolution B déposée par le FCPE Orange Actions, non agréée par le Conseil d'administration, est rejetée par les membres présents et représentés avec 369 995 289 voix pour, 1 989 657 339 voix contre et 43 383 972 abstentions.*

J'en ai terminé, Monsieur le Président. Je vous remercie pour votre patience.

\* \* \*

**Stéphane RICHARD**

Merci, Nicolas. Ainsi s'achève cette Assemblée générale 2022. Je veux ici vous redire « merci » et souhaiter le meilleur pour Orange, pour son équipe dirigeante, pour ses salariés et pour tous ses actionnaires.

Merci et excellente soirée à toutes et à tous.

L'ordre du jour étant épuisé, la séance a été levée à 18 heures 40.

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  
FCPE Orange Actions  
Représentés par :  
Nadia ZAK-CALVET

L'Etat  
Robert SARRAZIN

Le Secrétaire  
Nicolas GUERIN