

# assemblée générale 2014

consultation préalable à l'Assemblée Générale

**4**

**choix possibles**

parmi 9 thèmes  
proposés

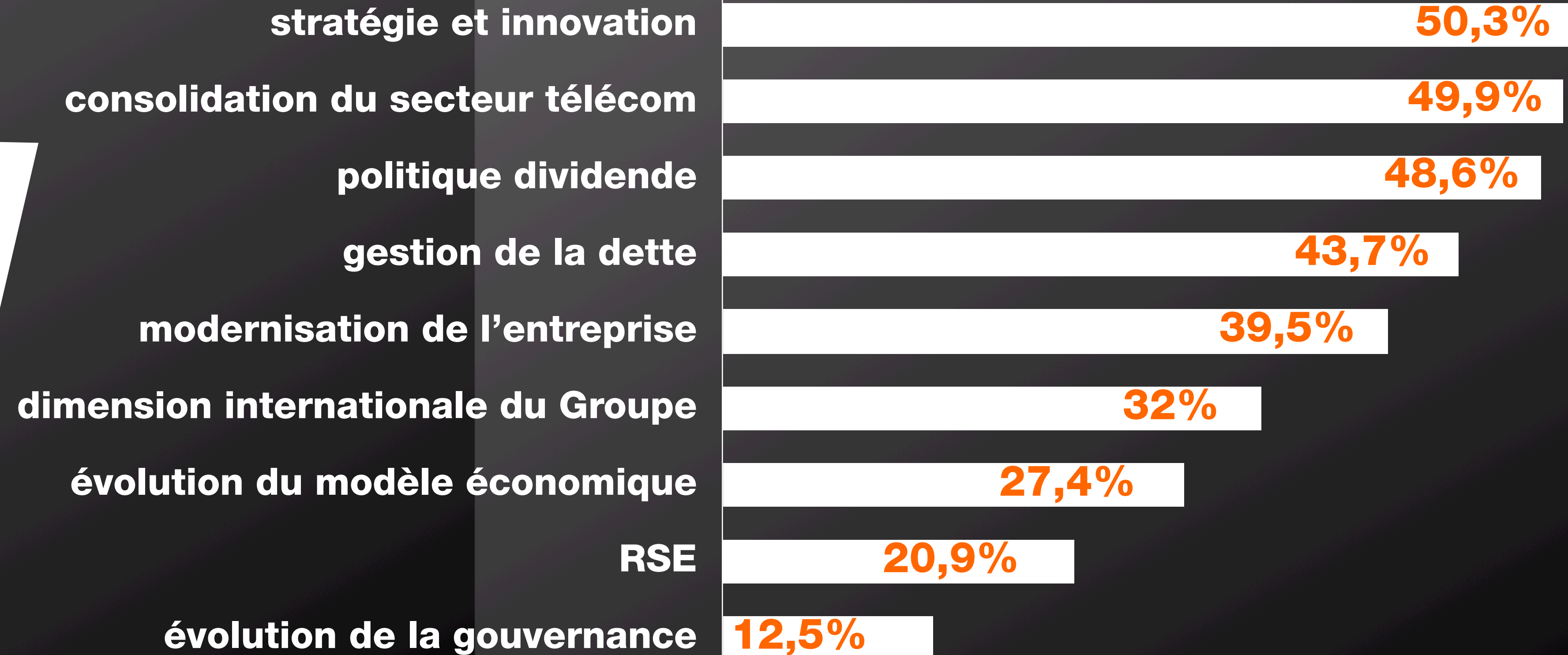


consultation préalable à l'Assemblée Générale

1 691  
répondants

# consultation préalable à l'Assemblée Générale

**1 691**  
répondants





# l'action Orange











excellents résultats commerciaux  
2013



+700 000

France

ventes nettes  
contrats mobiles

4,8 millions

France  
clients Open



319 000

France  
clients Fibre

n°2

Espagne  
clients Haut débit



353 000

Pologne  
clients nju.mobile

100 millions

Afrique et  
Moyen-Orient  
clients



efficacité de notre politique de  
maîtrise des coûts

>900 millions€

baisse  
des coûts



86%

contribution France  
à la baisse des coûts

x2

# investissements

Très Haut Débit  
fixe et mobile



# la consolidation en Europe

# Orange en 2014



stabilisation de notre  
taux de marge d'Ebitda



# 1

performances financières  
et opérationnelles 2013



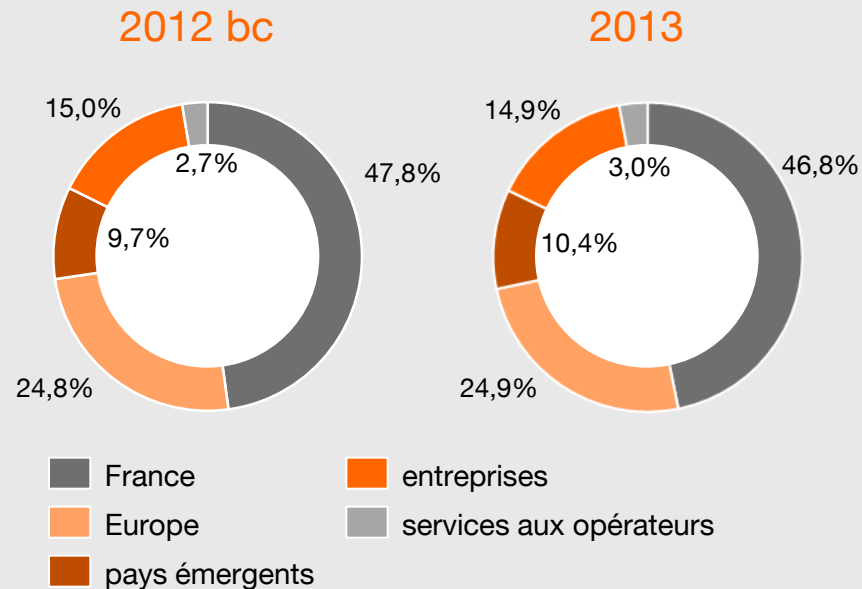
## principaux indicateurs financiers

en M€	2013 réalisé	var. bc
<b>chiffre d'affaires</b>	<b>40 981</b>	<b>-4,5 %</b>
hors régl.		-2,6 %
EBITDA retraité	12 649	-7,5 %
marge en % du CA	30,9 %	-1,0 pt
investissements	5 631	-2,0 %
taux en % du CA	13,7 %	+0,4 pt
<b>cash flow opérationnel (EBITDA retraité* – investissements)</b>	<b>7 019</b>	<b>-11,4 %</b>
dette nette	30 726	-181m€
ratio dette nette / EBITDA	2.37x	+0,2 pt
hors litige fiscal	2.21x	+0,04 pt

# chiffre d'affaires 2013

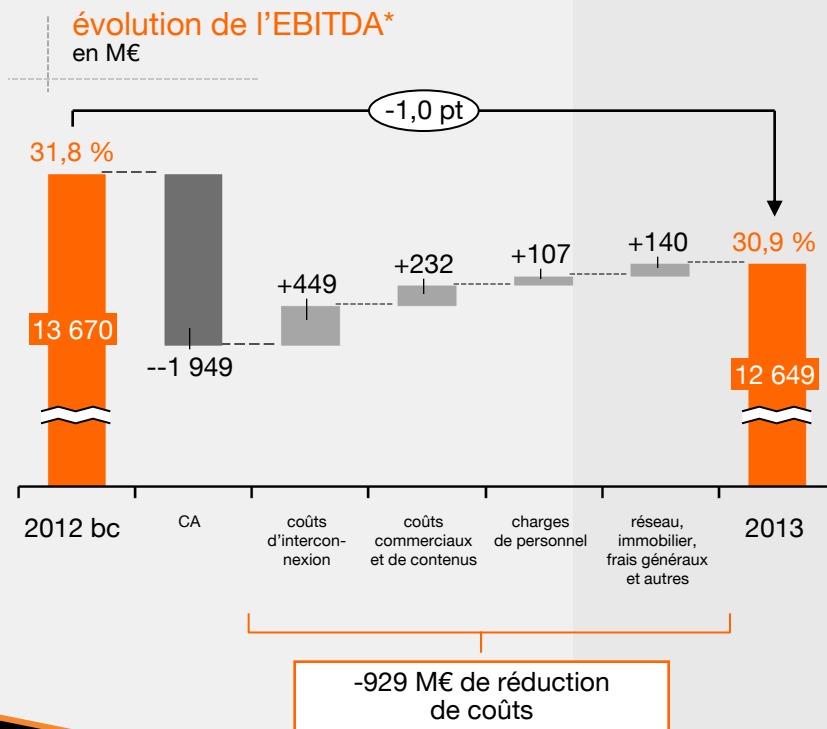
CA (en M€)	2013	% var. bc	hors régl.
<b>Groupe</b>	<b>40 981</b>	<b>-4,5 %</b>	<b>-2,6 %</b>
France	20 018	-6,6 %	-4,8 %
Espagne	4 052	+0,6 %	+4,4 %
Pologne	3 079	-8,6 %	-3,9 %
Reste du Monde	7 792	-0,5 %	+1,3 %
<i>pays européens</i>	3 195	-6,2 %	-2,8 %
<i>Afrique &amp; Moyen-Orient</i>	4 060	+4,3 %	+4,7 %
Entreprises	6 513	-5,3 %	-5,3 %
IC&SS	1 702	+5,2 %	+5,2 %
éliminations	-2 175	-1,9 %	-1,9 %

évolution de la répartition du chiffre d'affaires en M€





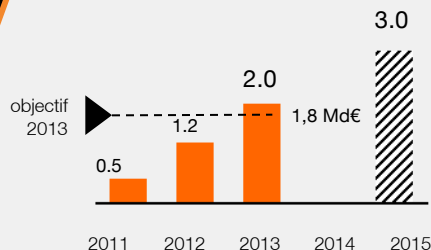
# EBITDA 2013 du Groupe



EBITDA retraité (en M€)	2013 réalisé	var. bc
<b>Groupe</b>	<b>12,649</b>	<b>-7.5 %</b>
en % du CA	30,9 %	-1,0 pt
France	7 130	-7,9 %
en % du CA	35,6 %	-0,5 pt
Espagne	1 038	+9,2 %
en % du CA	25,6 %	+2,0 pt
Pologne	972	-15,8 %
en % du CA	31,6 %	-2,7 pt
Reste du Monde	2 456	-7,8 %
en % du CA	31,5 %	-2,5 pt
Entreprises	1 033	-12,5 %
en % du CA	15,9 %	-1,3 pt
IC&SS	19	NC

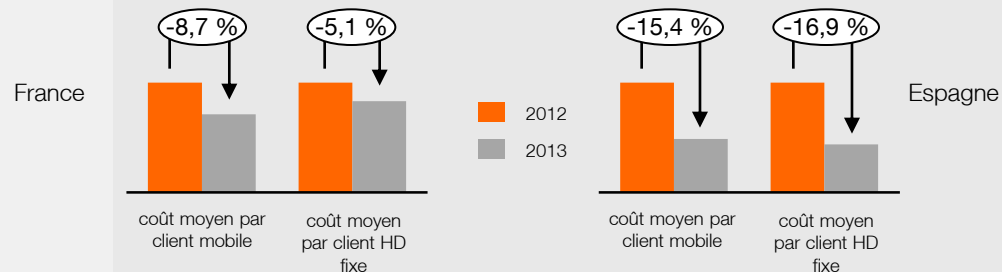
# Chrysalid permet de réduire durablement les coûts en modernisant nos processus

économies brutes de Chrysalid en Md€



2 initiatives représentatives

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



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

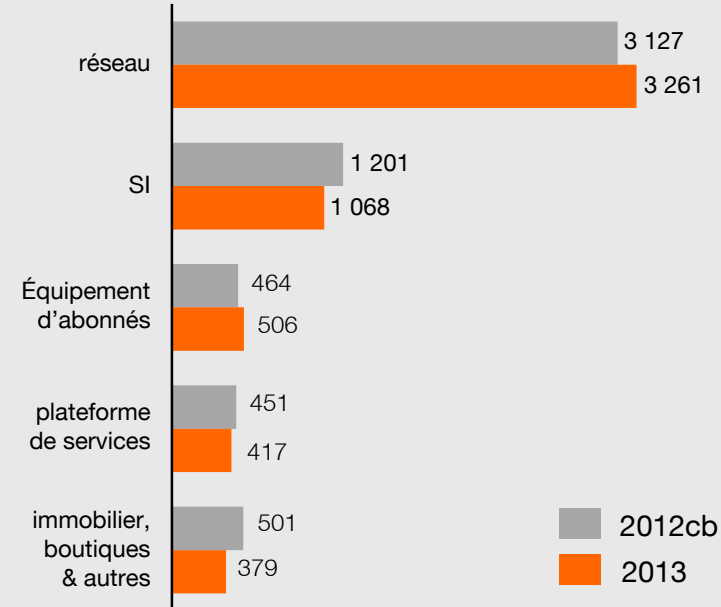
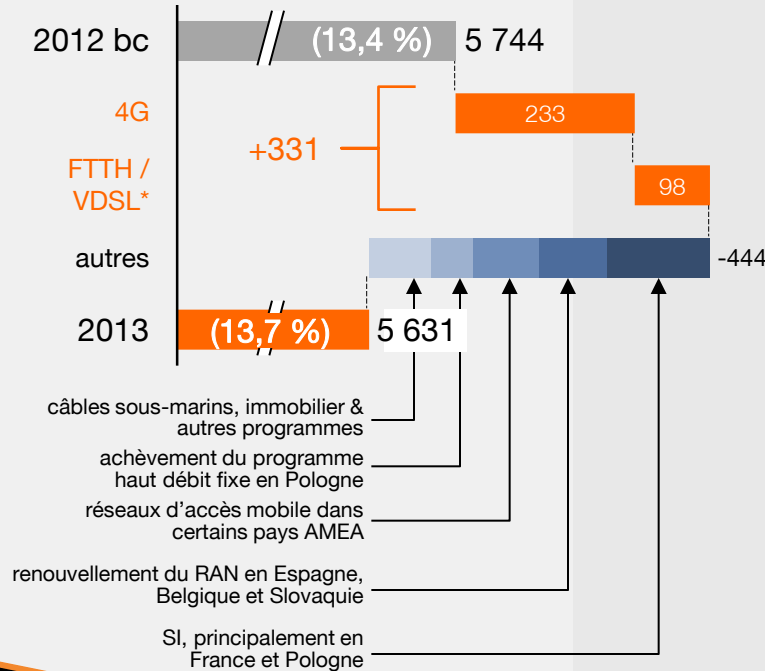




# investissements soutenus dans le THD en 2013

en M€ et en % (investissements / ventes)

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



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

## doublément du résultat net

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



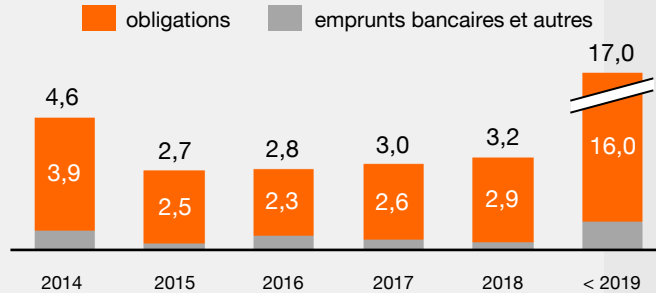
# tableau des flux de trésorerie

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

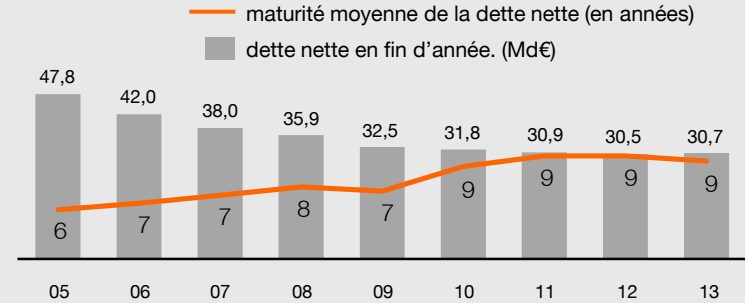
\* calculé en divisant (A) la dette financière nette, y compris 50 % de la dette financière nette de la JV EE au R.-U., par (B) l'EBITDA retraité, y compris 50 % de l'EBITDA de la JV EE

# dette : une liquidité élevée avec un profil de remboursement lissé

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



maturité moyenne\* et évolution de l'endettement net



structure de la dette

% de dette nette à taux fixe	100 %
% de dette obligataire en €* (après dérivés)	92 %
% de dette brute en obligations	87 %
coût moyen pondéré de la dette obligataire**	
- fin 2013	4,83 %
- fin 2012	5,25 %

\*hors TDIRA \*\*source : Bloomberg

notation

	S&P	Moody's	Fitch
Orange	BBB+	Baa1	BBB+
Vivendi	BBB	Baa2	BBB
Bouygues	BBB+	Baa1	
DT	BBB+	Baa1	BBB+
KPN	BBB-	Baa3	BBB-
Telefonica	BBB	Baa2	BBB+





# 2

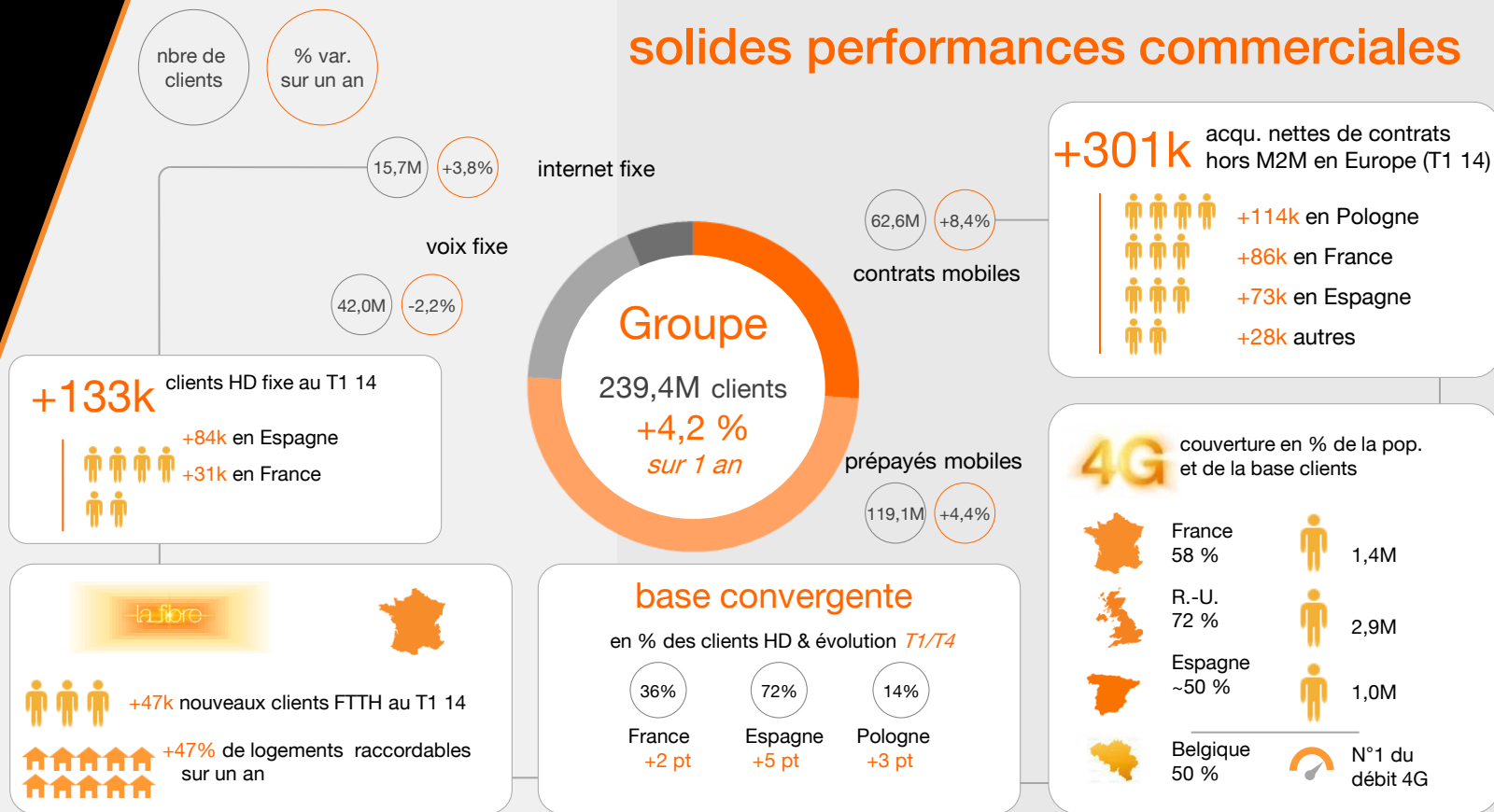
1<sup>er</sup> trimestre 2014

## stabilisation du taux de marge d'EBITDA retraité à 30,8 %

en M€	T1 13 bc	T1 14 réalisé	% <i>yoj</i> bc
CA	10 192	9 804	-3,8 %
hors régl.			-3,0 %
EBITDA retraité*	3 138	3 017	-3,8 %
en % du CA	30,8 %	30,8 %	0,0 pt
investissements	1 143	1 161	+1,6 %
en % du CA	11,2 %	11,8 %	+0,6 pt



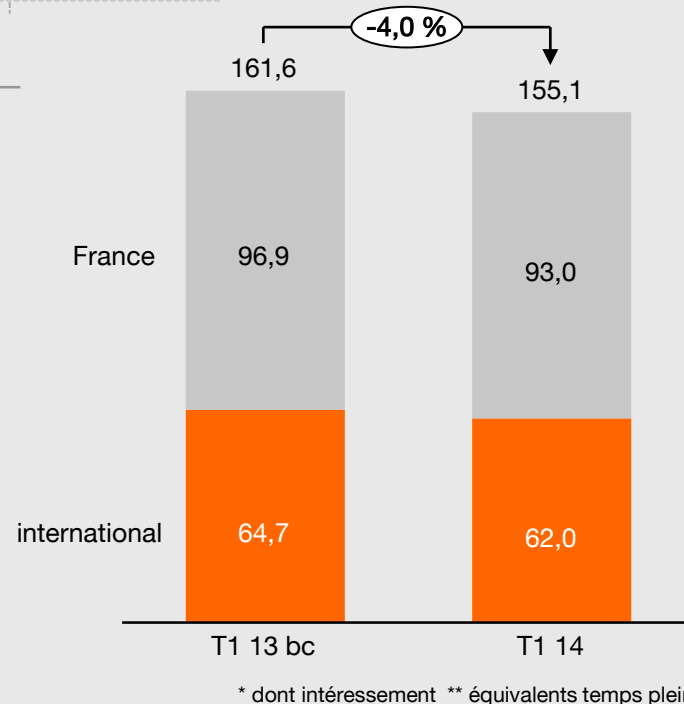
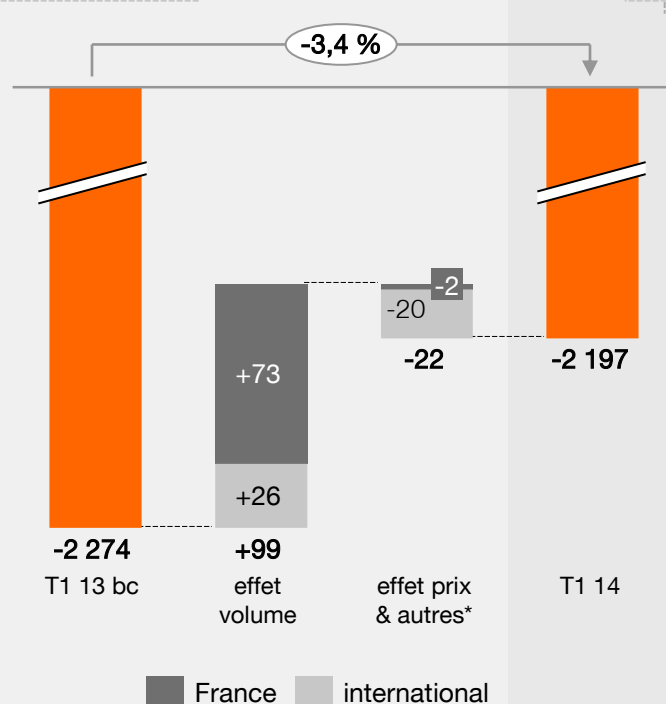
# solides performances commerciales



# confirmation de la diminution des charges de personnel

baisse de 76 M€ des charges de personnel  
du Groupe (en M€)

recul de 4 % du nombre d'ETP\*\* moyens  
du Groupe sur un an (en milliers)



\* dont intéressement \*\* équivalents temps plein

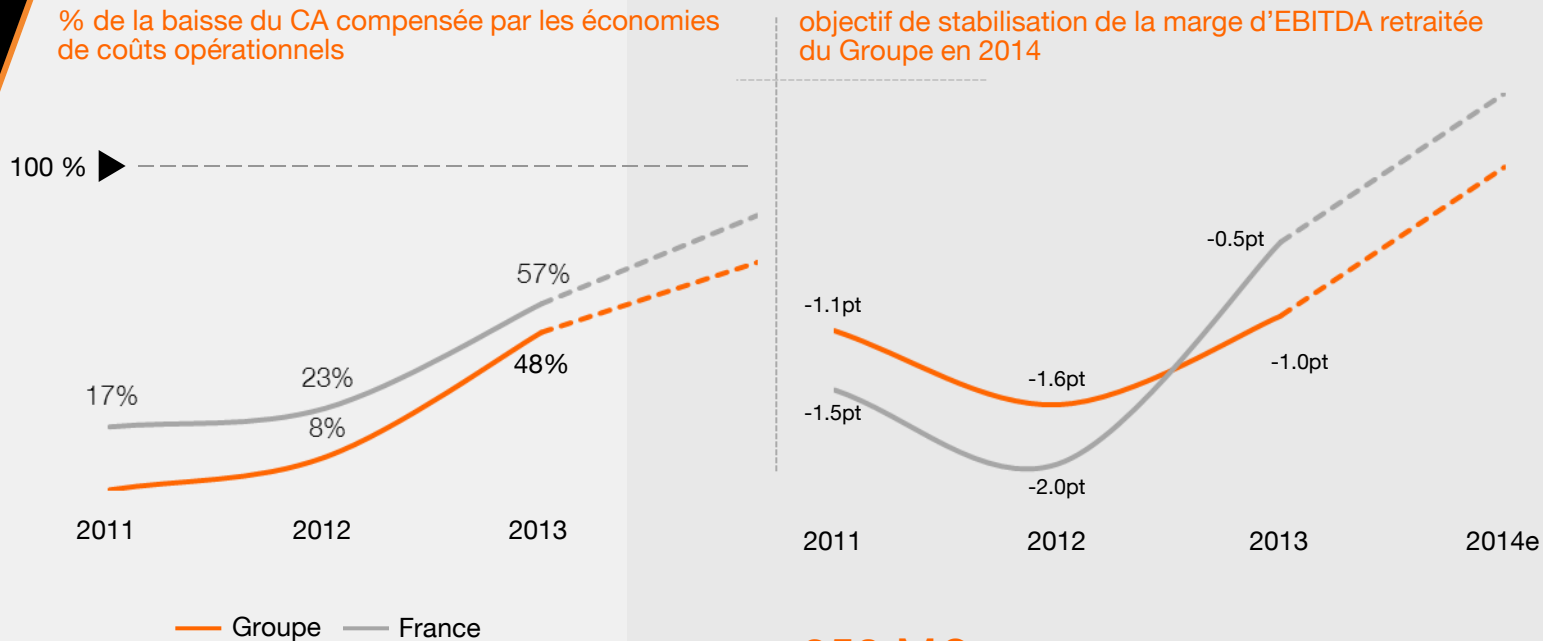




# 3

perspectives 2014

# en 2014, nous poursuivons nos efforts sur les coûts



> 250 M€ de baisse des coûts indirects en 2014



# objectifs 2014

EBITDA retraité\*  
2014  
12,0 – 12,5 (Md€)  
taux de marge  
d'EBITDA retraité\*  
stabilisé

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

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

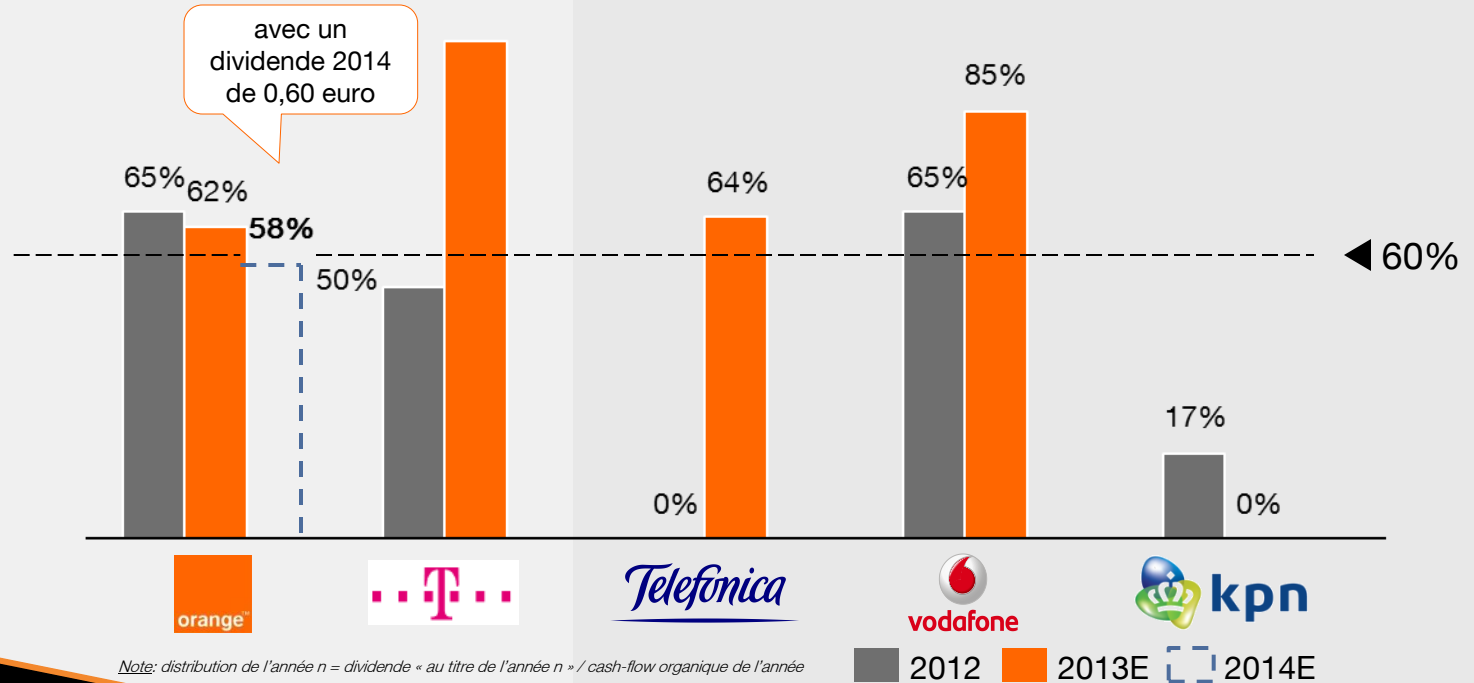
politique M&A  
sélective, priorité  
aux géographies  
existantes

\* EBITDA retraité, après cession d'Orange République Dominicaine au T2 2014

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

# un dividende de 0,60 euro reste dans la moyenne haute du secteur

dividende / cash-flow organique (incluant litiges et spectres)











au plus proche  
des clients





performances des réseaux  
richesse des offres et contenus  
qualité de la relation clients



la fibre  
+ de 400 villes

tous les pouvoirs de la fibre  
déjà dans votre ville



© 2014 Orange SA. Tous droits réservés. Photo: J. P. L. / Contrasto

rez-vous à la vitesse de la fibre  
reseau.orange.fr

Offre Fibre disponible dans les zones éligibles et accessibles sous réserve du raccordement effectif de l'immeuble et du domicile du client. Pour les habitations individuelles, frais d'accès au réseau via le raccordement aérien: 149 € au lieu de 299 € (promotion valable jusqu'au 02/07/2014); frais via un raccordement souterrain: 149 €. Orange, SA au capital de 10 985 541 532 € - RCS Paris 380 129 866.

la vie change avec orange™



58%  
de la population  
4G

on est tous  
**M4GIQUES**  
quand on a la 4G à petit prix  
avec le service Orange

**24€<sup>99</sup>**/mois  
Origami Zen 500 Mo 4G/H+  
avec engagement de 12 mois  
et en gardant votre mobile\*  
service 24h garanti



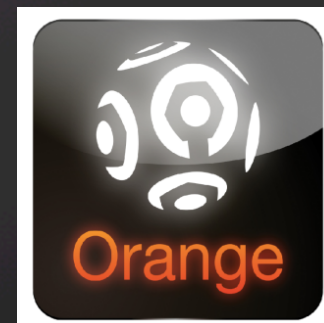
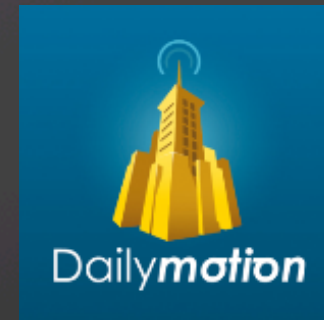
boutique Orange, [orange.fr](http://orange.fr)

Usages en France métropolitaine. Conditions et activations du service 24h garanti sur [service24.orange.fr](http://service24.orange.fr)  
Offre soumise à conditions, valable en France métropolitaine du 06/02/2014 au 02/04/2014. Engagement de 12 mois minimum. 4G/H+ avec équipements compatibles. Uniquement dans les zones ayant fait l'objet d'un déploiement technique à date. \*Offre sans mobile associé et non compatible avec le Programme Changer de Mobile. Couverture sur [orange.fr](http://orange.fr). Orange, SA au capital de 10 585 541 532 € - 380 129 866 RCS Paris.

la vie change avec **orange™**

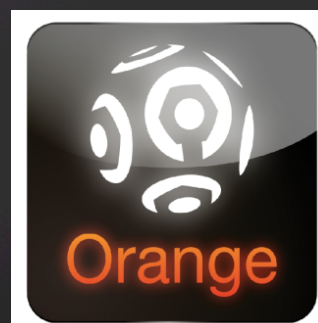






5,7  
millions d'abonnés TV





# 1ère

plateforme de VoD

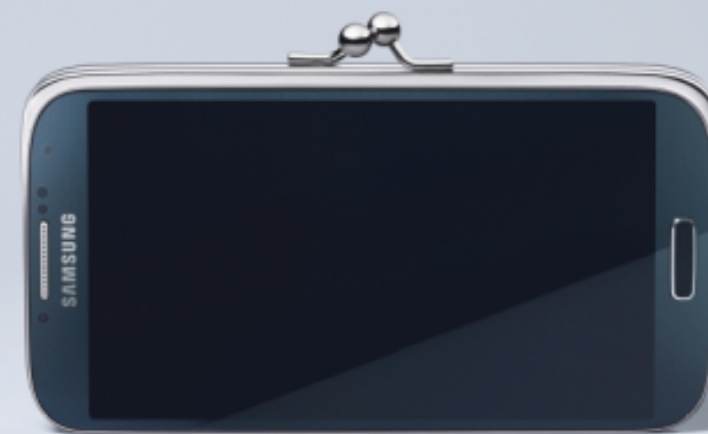




150  
jeux



et si votre smartphone  
devenait votre porte-monnaie



10€ crédités après votre premier rechargement, jusqu'au 30/06/2014

 Orange Cash   
votre smartphone, la nouvelle façon de payer

Payez en toute sécurité avec votre mobile chez les commerçants acceptant le paiement sans contact et profitez des bons plans de nos partenaires.

À découvrir exclusivement dans votre boutique Orange®.  
Offre soumise à conditions. Service réservé aux abonnés Orange Mobile en France métropolitaine. Orange Cash est un moyen de paiement émis par Wirecard Card Solutions Ltd, société autorisée par la FCA (Financial Conduct Authority) afin de fournir des services de monnaie électronique en accord avec la réglementation 2011 (n° 1002575). Plus d'informations sur orangecash.fr. (1) Le DAD (niveau d'absorption spécifique des téléphones mobiles) quantifie le niveau d'exposition maximal de l'utilisateur aux ondes électromagnétiques, pour une utilisation à l'oreille. La réglementation française impose que le DAD ne dépasse pas 2 W/kg. (2) Offre disponible dans les boutiques Orange de Caen et Strasbourg. Orange, SA au capital de 10 886 541 002 € - 380 129 866 RCS Paris.

la vie change avec 

# Orange Cash



au plus proche  
des clients





la fibre  
9 clients / 10  
satisfaits ou  
très satisfaits





# 6000

techniciens  
d'intervention





+1000

boutiques et  
19 très grandes  
boutiques







 pas de problème,  
Orange s'engage à vous trouver  
une solution dans les 24 h



activez gratuitement le service 24 h garanti sur [service24.orange.fr](http://service24.orange.fr)

Prêt d'un mobile pendant un mois avec Open et Origami.

Service valable en France continentale à partir du 13 juin 2013 pour les clients particuliers Open et Origami. Prêt d'un mobile avec OS équivalent pendant un mois après appel au service clients entre 14h et 17h du lundi au vendredi (hors jours fériés). Livraison par demi-journée le lendemain ouvré avant 15h. Dans la limite de deux prêts par client sur 12 mois. Prêt réservé par notre prestataire. Details sur [service24.orange.fr](http://service24.orange.fr). Orange France, SA au capital de 2 098 517 960 € - RCS Créteil 428 708 087.



 pas de problème,  
Orange s'engage à vous trouver  
une solution dans les 24 h



activez gratuitement le service 24 h garanti sur [service24.orange.fr](http://service24.orange.fr)

Échange de votre Livebox avec Open et Livebox.

Offre soumise à conditions, valable en France métropolitaine à partir du 13 juin 2013 pour les clients particuliers Open et Livebox Zen, Site Play et Découverte. Échange de votre Livebox (et en location) en boutique Orange contre appel au service clients. Une Livebox contre une Livebox ou un Livebox contre une Livebox. Details sur [service24.orange.fr](http://service24.orange.fr). France Télécom, SA au capital de 10 593 541 532 € - RCS Paris 352 129 886. Orange France, SA au capital de 2 098 517 960 € - RCS Créteil 428 708 087.





# la relation client digitale



ma Livebox



Orange et moi





20%

contacts digitaux  
+5% vs. 2012





au plus proche  
des clients









# conquêtes 2015



# les femmes et les hommes





nos réseaux



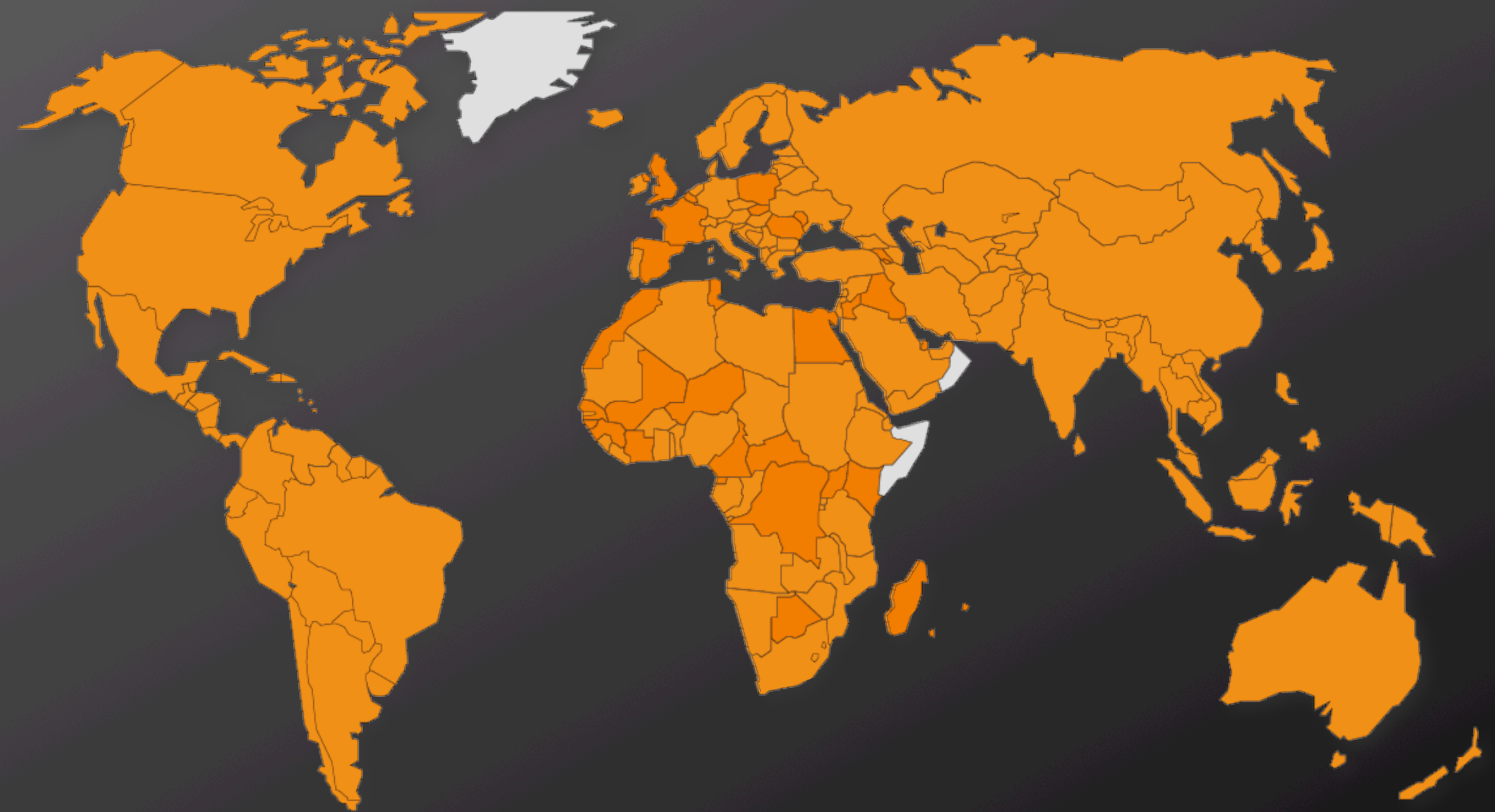


nos clients





# notre développement international





et demain ...



2020

notre coeur  
de métier

la connectivité

2020

la différence

par la qualité de  
l'expérience client



2020

nouveaux territoires  
paiement  
mobile

2020

univers des objets  
connectés

sécurité et  
bien-être



# Orange

opérateur pan européen  
et pan africain

2020

entreprise  
numérique



The background of the slide features a dark grey gradient with a large orange geometric shape on the left side, defined by white lines and a white dot. The word "Orange" is written in a large, orange, sans-serif font.

# Orange

1<sup>er</sup> opérateur de l'ère Internet



# la relation avec les actionnaires



la gouvernance

# le Conseil d'administration





11 fois

le Conseil  
d'administration



94%

le Conseil  
d'administration





+3  
heures

le Conseil  
d'administration

# les travaux du Conseil



# les comités spécialisés

# le comité d'audit



# le comité de gouvernance et de responsabilité sociale et environnementale

# les séminaires stratégiques annuels



# la rémunération des mandataires sociaux





# rapports des Commissaires aux comptes

## au titre de l'assemblée générale ordinaire

sur les comptes

- comptes consolidés du Groupe
- comptes annuels de la société mère, Orange SA

sur les conventions et engagements réglementés

sur le rapport du Président du Conseil d'administration sur le contrôle interne

attestation sur le montant global des rémunérations versées aux personnes  
les mieux rémunérées

## au titre de l'assemblée générale extraordinaire

sur la réduction de capital par annulation d'actions achetées

# rapports sur les comptes (6 mars 2014)

## comptes consolidés

(page 204, Document de référence 2013)

## comptes annuels

(pages 304 et 305, Document de référence 2013)

**Deloitte.**

### opinions sans réserve sur les comptes consolidés et annuels

#### justifications de nos appréciations relatives

- aux écarts d'acquisition et aux autres immobilisations incorporelles, sur lesquels nous avons notamment :
  - apprécié les données et hypothèses de la direction en particulier les prévisions de flux de trésorerie
  - revu les calculs effectués par la société et les sensibilités des principales valeurs d'utilité
  - évalué les principes et méthodes de détermination des justes valeurs
  - comparé les estimations comptables des périodes précédentes avec les réalisations correspondantes
  - examiné la procédure d'approbation de ces estimations par la direction
- aux impôts différés actifs comptabilisés au titre des reports fiscaux déficitaires, sur lesquels nous avons :
  - vérifié que les critères de comptabilisation étaient satisfaits
  - apprécié les hypothèses sous-tendant les prévisions de bénéfices imposables et les consommations de reports déficitaires en résultat
  - revu l'information contenue dans les notes annexes
- et aux provisions relatives aux litiges, sur lesquelles nous avons :
  - apprécié les bases sur lesquelles ces provisions ont été constituées
  - revu les informations relatives aux risques contenues dans les notes annexes
  - examiné la procédure d'approbation de ces estimations par la direction
- relatives aux titres de participation, immobilisations incorporelles et corporelles et aux provisions pour risques pour les comptes annuels

#### vérifications spécifiques

- aucune observation sur les informations données dans le rapport de gestion : concordance avec les comptes, rémunérations, avantages et engagements consentis aux mandataires sociaux
- prises de participation et détention du capital et des droits de vote

**EY**

**orange™**



# rapport sur les conventions et engagements réglementés (6 mars 2014)

(pages 397 et 398,  
Document  
de référence 2013)

conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale :

- le 17 juin 2013 votre société a confié à M. Bernard Dufau une mission relative à la gouvernance de l'entreprise

conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale :

- convention de 2012 dont l'exécution s'est poursuivie avec la société Thalès et la Caisse des Dépôts et Consignations relative à un partenariat destiné aux offres Cloud Computing
- convention de 2010 dont l'exécution s'est poursuivie avec la société Novalis, relative aux frais de santé et à la couverture décès, incapacité et invalidité des mandataires sociaux

## autres rapports au titre de l'AGO

sur le rapport du Président du Conseil  
d'administration sur le contrôle interne  
et la gestion des risques ainsi que sur  
la gouvernance d'entreprise

26 mars 2014

(page 348, Document de référence 2013)

procédures de contrôle interne  
et de gestion des risques relatives  
à l'élaboration et au traitement  
de l'information comptable et financière

autres informations requises

aucune observation

attestation sur le montant global  
des rémunérations versées aux  
personnes  
les mieux rémunérées

21 mars 2014

(pages 398 et 399,  
Document de référence 2013)

exactitude et conformité  
aux comptes



réduction du capital  
par annulation d'actions achetées  
(13<sup>ème</sup> résolution)

26 mars 2014

(page 399, document de référence 2013)

aucune observation





# les résolutions soumises à l'assemblée générale à titre ordinaire

1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup>  
résolutions



approbation des comptes sociaux et consolidés  
de l'exercice clos le 31 décembre 2013

3<sup>ème</sup>  
résolution



affectation du résultat de l'exercice clos  
le 31 décembre 2013

# les résolutions soumises à l'assemblée générale à titre ordinaire

4<sup>ème</sup>  
résolution

approbation de la convention réglementée  
conclue au cours de l'exercice clos  
le 31 décembre 2013

5<sup>ème</sup>  
résolution

renouvellement du mandat d'administrateur  
de Stéphane Richard



# les résolutions soumises à l'assemblée générale à titre ordinaire

6<sup>ème</sup> et 7<sup>ème</sup>  
résolutions



élection de l'administrateur représentant  
les membres du personnel actionnaires

# candidat au poste d'administrateur représentant les membres du personnel actionnaires



**Patrice Brunet**

désigné par la CFE-CGC au Conseil de surveillance du FCPE Orange Actions

---

43 ans

dans le Groupe depuis 1996

cadre commercial à la Direction Entreprises France

membre de Conseils de surveillance de fonds du PEG Orange et du PERCO Orange

Président de l'ADEAS (Association pour la Défense de l'Épargne et de l'Actionnariat Salarié chez Orange)

détenteur de 13 parts du FCPE Orange Actions

remplacante : Sophie Nachman-Ghnassia



# candidat au poste d'administrateur représentant les membres du personnel actionnaires



## Jean-Luc Burgain

désigné par FO COM au Conseil de surveillance du FCPE Orange Actions

---

59 ans

dans le Groupe depuis 1974

cadre supérieur à la Direction des Relations Sociales

membre de Conseils de surveillance de fonds du PEG Orange et du PERCO Orange

responsabilités associatives de niveau national dans la sécurité civile

officier de l'Ordre National du Mérite

détenteur de 5 153 parts du FCPE Orange Actions et 122 actions Orange

remplaçante : Hélène Marcy

# les résolutions soumises à l'assemblée générale à titre ordinaire

8<sup>ème</sup>  
résolution

jetons de présence alloués au Conseil  
d'administration

9<sup>ème</sup> et 10<sup>ème</sup>  
résolutions

avis consultatif sur les éléments  
de la rémunération due ou attribuée au titre  
de l'exercice clos le 31 décembre 2013  
à Stéphane Richard, Président-Directeur Général,  
et Gervais Pellissier, Directeur Général Délégué



# les résolutions soumises à l'assemblée générale à titre ordinaire

11<sup>ème</sup>  
résolution

autorisation à conférer au Conseil d'administration  
d'acheter ou de transférer des actions

# les résolutions soumises à l'assemblée générale à titre extraordinaire

## 12<sup>ème</sup> résolution

modification statutaire afin de préciser  
les modalités de convocation du Conseil  
d'administration  
(point 1, alinéas 1 et 3, de l'article 15 des statuts)

## 13<sup>ème</sup> résolution

autorisation à conférer au Conseil d'administration  
de réduire le capital par annulation d'actions

## 14<sup>ème</sup> résolution

pouvoirs pour formalités





