

**Rapport
annuel intégré
2021**



**Rapport
annuel intégré
2021**

Orange publie cette année son septième rapport annuel intégré. Sa préparation s'appuie sur le cadre de référence international portant sur le reporting intégré proposé par l'International Integrated Reporting Council (IIRC). Le rapport annuel intégré inclut les données sociales, éthiques et environnementales du groupe Orange, au même titre que les données économiques, au sein de son modèle d'affaires et de sa stratégie. Sa vocation est de démontrer comment Orange crée de la valeur durable au bénéfice de toutes ses parties prenantes. Cette démonstration s'appuie sur la présentation de la vision stratégique du Groupe et de ses performances tant opérationnelles et financières qu'extra-financières – environnementales, sociales et de gouvernance.

Trois membres du Comité exécutif, Ramon Fernandez, Directeur général délégué, Directeur général Finance, Performance et Développement, Béatrice Mandine, Directrice exécutive Communication, Marque et Engagement, ainsi qu'Élizabeth Tchoungui, Directrice exécutive RSE, Diversité et Solidarité du Groupe, en sont les sponsors. La Direction des Relations Actionnaires est chargée de l'élaboration et de la publication du rapport annuel intégré. Celui-ci est le résultat d'un travail collectif de recueil d'informations et de contributions auprès des principaux pays et directions du Groupe. Son comité de pilotage rassemble notamment les Directions Relations Investisseurs, Responsabilité Sociale d'Entreprise, Juridique, Stratégie, Marque et Management des Risques.

Sommaire

04	— Entretien croisé avec Christel Heydemann et Stéphane Richard	
10	— Carte d'identité et raison d'être	
12	— Tendances	
14	— Notre stratégie	
16	— Notre modèle d'affaires	
20	— Indicateurs clés	
22	— Notre contribution à l'agenda mondial	
24	— Le sens de notre action	
<hr/>		
26	— Infrastructures : un pari gagnant	Depuis de nombreuses années, Orange investit massivement dans les infrastructures numériques de nouvelle génération. Ce déploiement pionnier permet aujourd'hui au Groupe de jouer pleinement son rôle d'opérateur essentiel, au service de la connectivité du plus grand nombre.
<hr/>		
42	— Territoires de croissance : un développement accéléré	Nos réseaux sont le socle sur lequel nous développons de nouveaux services numériques de confiance. Une stratégie multi-services qui, en Afrique et au Moyen-Orient comme en Europe, porte ses fruits.
<hr/>		
58	— Environnement : objectif net zéro carbone	Pour atteindre le net zéro carbone d'ici à 2040, le Groupe s'appuie sur trois principaux leviers : la réduction de ses émissions carbone, un recours accru aux énergies renouvelables et l'amplification de son programme d'économie circulaire.
<hr/>		
70	— Social : pour un monde numérique au service de l'humain	Être un opérateur de télécommunications, c'est endosser un rôle social de premier plan auprès de toutes ses parties prenantes et au cœur des territoires. Face aux transformations numériques majeures qui bouleversent notre environnement, qu'il soit virtuel ou réel, Orange s'engage.
<hr/>		
84	— Gouvernance : responsabilité, intégrité, indépendance et transparence	La gouvernance d'Orange définit et met en œuvre la stratégie de croissance de long terme du Groupe en veillant à conjuguer performance opérationnelle, exigence éthique et maîtrise optimale des risques.
<hr/>		
104	— Résultats financiers et extra-financiers	

Entretien croisé avec Christel Heydemann et Stéphane Richard

Orange a opté, en 2022, pour la dissociation des fonctions. Stéphane Richard, vous conservez la présidence du Conseil d'administration jusqu'au 19 mai, date de la prochaine Assemblée générale. Christel Heydemann, vous avez pris vos fonctions de Directrice générale le 4 avril. Dans quel état d'esprit abordez-vous cette nouvelle page de l'histoire du Groupe ?

Stéphane Richard : Je voudrais d'abord remercier les femmes et les hommes d'Orange, et saluer leur mobilisation tout au long des douze dernières années. Leur engagement au service de nos clients et leur esprit d'innovation sont à la source de la performance solide du Groupe. Ensemble, nous avons su prendre des paris qui se sont révélés gagnants pour nourrir la croissance et renforcer notre leadership sur les réseaux. Je suis aujourd'hui heureux d'accueillir Christel Heydemann comme nouvelle Directrice générale d'Orange et lui souhaite beaucoup de succès dans cette mission. Je suis convaincu que sa vision stratégique, sa maîtrise des enjeux industriels et ses nombreuses qualités personnelles, que j'ai pu apprécier au cours de ses cinq années de mandat au sein du Conseil d'administration, permettront de relever, avec l'ensemble des équipes, les défis qui attendent l'entreprise.

Christel Heydemann : Ces dernières années, Orange a apporté la preuve de son excellence et de sa capacité d'adaptation, en matière d'infrastructures



“Investir dans des réseaux performants, intelligents, sécurisés et sobres en énergie inscrit notre modèle industriel dans le long terme tout en connectant une part croissante de la population mondiale.”

▣ Stéphane Richard, Président

“L’accélération de la transformation numérique des entreprises est une opportunité de taille. Nous disposons des atouts nécessaires pour en tirer le plein potentiel.”

▣ Christel Heydemann, Directrice générale



“Les technologies numériques sont un levier essentiel pour associer performance énergétique et économique. En tant que leader de ce secteur, notre responsabilité est double.”

▣ **Christel Heydemann**, Directrice générale

comme de mobilisation des équipes. C’est donc un honneur de rejoindre cette entreprise et de contribuer à son développement en relevant les nombreux défis à venir. Je remercie les membres du Conseil d’administration pour leur confiance. Prête à m’investir pleinement, c’est avec motivation, détermination et un profond sens des responsabilités que je prends mes fonctions. Je sais par ailleurs pouvoir compter sur la force et l’engagement des équipes pour accompagner l’entreprise vers la réussite.

Quels défis attendent aujourd’hui le Groupe ? Comment les relever ?

C.H. : L’accélération de la transformation numérique des entreprises est une opportunité de taille. Grâce à notre expertise d’opérateur associée à notre maîtrise de l’intégration des services numériques, nous disposons d’atouts importants pour en tirer le plein potentiel et être un partenaire stratégique de nos clients en matière de cybersécurité, de cloud, d’IA, etc. Le Groupe doit aussi renouer avec la croissance en Espagne, un marché très difficile marqué par une concurrence intense des marques low cost. C’est le sens des négociations exclusives que nous avons annoncées avec MásMóvil, afin de rapprocher nos activités et de créer un acteur majeur sur ce marché.

Enfin, en France, le premier défi sera d'accompagner la bascule du cuivre vers la fibre sur l'ensemble du territoire pour apporter le meilleur de la connectivité à tous les Français. Pour cela, nous nous sommes associés en novembre 2021 avec des investisseurs de long terme afin de lancer Orange Concessions, dont l'objectif est d'exploiter d'ici à 2025 4,5 millions de prises « Fiber to the Home » (FTTH) dans 6 500 communes. Orange peut déjà s'appuyer sur une raison d'être puissante pour relever ces défis et en faire des réussites collectives.

Comment atteindre les objectifs ambitieux fixés par le Groupe en matière de réduction des émissions carbone ?

C.H. : Les technologies numériques sont un levier essentiel pour associer performances énergétique et économique. En tant que leader de ce secteur, notre responsabilité est double : nous devons agir pour réduire nos émissions carbone et accompagner nos clients vers l'amélioration de leur performance énergétique. Pour Orange, atteindre le net zéro carbone d'ici à 2040 passera par un effort sans précédent en matière d'efficacité énergétique, de recours aux énergies bas carbone et de travail avec l'ensemble de nos partenaires. La modernisation des réseaux représente pour cela une opportunité formidable, qu'il s'agisse de la bascule du cuivre vers la fibre ou du décommissionnement de la 2G et de la 3G. Par ailleurs, le vaste programme d'économie circulaire que nous avons lancé fait progresser le Groupe chaque année dans les domaines de l'écoconception, du recyclage, de la reprise et du reconditionnement des équipements. En transformant nos habitudes et nos méthodes de production, l'économie circulaire permet par ailleurs d'identifier de nouvelles voies d'innovation et de croissance. C'est un processus collaboratif dans lequel chacun a un rôle à jouer, ce qui est enthousiasmant !

Le Groupe a investi massivement dans le déploiement d'infrastructures numériques nouvelle génération. Ces dépenses portent-elles leurs fruits ?

S.R. : Incontestablement. En effet, des réseaux performants, intelligents, sécurisés et sobres en énergie sont indispensables pour inscrire notre modèle industriel dans le long terme, tout en connectant une part croissante de la population mondiale. Investir tôt et massivement dans la fibre optique dès les

“La 5G constituera dans les années à venir un levier de compétitivité décisif pour les entreprises.”

■ Stéphane Richard, Président

années 2010 était un choix ambitieux, qui nous permet aujourd'hui d'être le leader européen dans cette technologie avec plus de 56 millions de foyers raccordables et près de 12 millions de clients. Nous déployons aussi la 5G dans six pays européens. Si nous sommes encore aux débuts de l'histoire, cette nouvelle technologie constituera dans les années à venir un levier de compétitivité décisif pour les entreprises. Enfin, le leadership européen du Groupe se confirme également dans la convergence, qui a déjà séduit 11,5 millions d'utilisateurs. Ces belles performances commerciales s'accompagnent d'une satisfaction client en constante progression, elles constituent un socle solide pour construire l'avenir.

Quels sont les territoires de croissance identifiés par le Groupe ?

C.H. : L'accélération de la transformation numérique de la société s'accompagne malheureusement de l'émergence de nouvelles menaces, au premier rang desquelles les cyberattaques. En France, par exemple, elles ont été multipliées par quatre entre 2019 et 2020. En 2021, les activités de cybersécurité portées par Orange Cyberdefense ont généré une croissance à deux chiffres et nos experts poursuivent leurs efforts pour renforcer la

protection des données et des systèmes d'information de nos clients. La zone Afrique et Moyen-Orient se distingue par une croissance particulièrement dynamique, avec une hausse du chiffre d'affaires de 25,2 % sur la data mobile et de 23,5 % sur le haut débit fixe. Enfin, la diversification et le développement du multi-services constituent aussi un territoire de croissance, dans les services financiers, la maison connectée, ou encore l'énergie.

Le monde connaît actuellement d'importantes tensions géopolitiques. Comment affectent-elles le Groupe ?

S.R. : Partout, notre priorité absolue est la sécurité de nos équipes et la solidarité envers les populations concernées. Nos collaborateurs et collaboratrices, largement mobilisés, accueillent des réfugiés ukrainiens dans des centres de formation d'Orange transformés en lieux d'accueil, notamment dans les pays frontaliers de l'Ukraine. La Fondation Orange a débloqué un fonds de 1 million d'euros pour soutenir ces initiatives. Nous avons de plus rendu gratuit ou réduit de 80 % le prix des appels vers l'Ukraine depuis tous les pays européens dans lesquels nous sommes présents. Au-delà de l'impact immédiat, ce conflit rappelle la nécessité de mieux protéger nos données numériques et de renforcer la souveraineté européenne en la matière. Orange est à ce titre engagé au sein de l'initiative Gaia-X et participe au projet Bleu, dont l'ambition est de renforcer l'offre sur le cloud de confiance.

Christel Heydemann, quels grands principes nourriront votre action dans les mois à venir ?

C.H. : D'abord, être au contact et à l'écoute des équipes comme des actionnaires du Groupe afin d'échanger en toute transparence et de réaffirmer la bonne marche de notre stratégie. Je multiplierai pour cela les déplacements sur le terrain et les rencontres au cours des prochains mois. Ensuite, allier mes valeurs personnelles à celles d'Orange sur des sujets qui me tiennent à cœur comme la diversité et la lutte contre le dérèglement climatique. Durant ma carrière, j'ai fait l'expérience de l'impact positif d'une politique volontariste en matière de mixité des équipes. Ce sont des sujets sur lesquels Orange s'engage depuis déjà plusieurs années, et dans lesquels j'investirai toute mon énergie.

Carte d'identité

42,5

Mds € de chiffre d'affaires

140 000

collaborateurs

271

millions de clients

26 pays

et une présence mondiale
avec Orange Business Services

Europe

Belgique, Espagne, France, Luxembourg,
Moldavie, Pologne, Roumanie, Slovaquie

Afrique et Moyen-Orient

Botswana, Burkina Faso, Cameroun,
Côte d'Ivoire, Égypte, Guinée,
Guinée-Bissau, Jordanie, Liberia,
Madagascar, Mali, Maroc, Maurice,
République centrafricaine,
République démocratique du Congo,
Sénégal, Sierra Leone, Tunisie



224,3

millions de clients mobile

5 activités

Connectivité augmentée (particuliers, entreprises)
Services IT aux entreprises
Services aux opérateurs
Cybersécurité
Services financiers

23,5

millions de clients internet
haut débit dont 11,8 millions
de clients FTTH

Le Comité Raison d'Agir est présidé par Ebba Kalondo, et composé de :

Jadwiga Czartoryska

Administratrice de fondations polonaises et ancienne Directrice de la Fondation Orange Pologne

Axel Dauchez

Président de Make.org

Alan Fustec

Président du cabinet Goodwill Management et Président de l'Agence Lucie

Nicolas Glady

Directeur général de Télécom Paris

Ebba Kalondo

Porte-parole au bureau du Président de la Commission de l'Union africaine

Philippe Lemoine

Président d'honneur de la Fondation internet nouvelle génération

Béatrice Mandine

Directrice exécutive Communication, Marque et Engagement d'Orange

Élizabeth Tchoungui

Directrice exécutive RSE, Diversité et Solidarité d'Orange

Hélène Valade

Directrice Développement Environnement du groupe LVMH et Présidente de l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (Orse)

Notre raison d'être

Orange est l'acteur de confiance qui donne à chacune et à chacun les clés d'un monde numérique responsable.

“Quelle responsabilité stimulante d'accompagner un leader mondial du numérique dans sa détermination à jouer un rôle pluriel et essentiel pour la société ! Cette aspiration est au cœur des travaux du Comité Raison d'Agir. Un comité actif composé de personnalités exigeantes, pour conseiller Orange, être à ses côtés.”

■ **Ebba Kalondo, Présidente du Comité Raison d'Agir**

— Fruit d'un travail collectif mené en 2019 par le Groupe avec ses collaborateurs et ses parties prenantes, notre raison d'être est l'expression à la fois de notre identité et de notre projet. Inscrite dans nos statuts depuis son vote en Assemblée générale en 2020, elle est l'affirmation du sens profond du projet de notre entreprise. Notre raison d'être est un projet sur le long terme dont nous devons sans cesse réinterroger la mise en œuvre effective. C'est pourquoi nous avons demandé à sept personnalités externes de nous accompagner pendant les deux années à venir pour renforcer l'impact positif d'Orange dans la société. Certaines sont reconnues pour leur expertise en matière d'environnement, d'autres sont engagées de longue date pour un numérique de confiance, un capitalisme responsable ou encore le calcul de l'impact économique des entreprises. Toutes mettent l'engagement au centre de leur vie personnelle et professionnelle.

Le Comité Raison d'Agir a pour rôle de porter un œil critique et exigeant sur notre action, celle d'une entreprise majeure du secteur numérique, au service d'un progrès positif pour le plus grand nombre. Accompagnés par deux Directrices exécutives d'Orange, les sept membres externes ont toute latitude pour organiser leurs travaux, formuler des recommandations et répondre aux demandes d'avis exprimées par la gouvernance du Groupe. Afin d'assurer la tenue de ses engagements, Orange a également défini des objectifs assortis d'indicateurs qui seront mis à la disposition du Comité Raison d'Agir. Au cours des deux premières sessions, le comité a demandé à être informé des scénarios alternatifs d'atteinte de l'ambition net zéro carbone d'ici à 2040 et s'est interrogé sur les moyens mis en œuvre en matière de droits des enfants dans un monde de plus en plus virtualisé.

Tendances

Un besoin accru de connectivité

— Activité économique, travail à distance, accès à l'information, aux services publics et à l'enseignement : le besoin de connectivité atteint des niveaux inédits. Le nombre d'internautes dans le monde a augmenté de 17 % entre 2019 et 2021. Mais la situation mondiale – géopolitique, économique, sociale – creuse les inégalités et s'accompagne d'attentes sociétales de plus en plus fortes vis-à-vis des services de télécommunications. La protection de la vie privée et des données, le développement de solutions numériques inclusives et accessibles, la liberté d'expression ou encore la défiance face à certaines évolutions technologiques sont devenus des enjeux majeurs pour les opérateurs. Au-delà des inégalités de couverture, des inégalités d'usage et de compétences privent encore un grand nombre de personnes d'un accès à l'information et à l'éducation.

3,4 milliards de personnes vivant dans des zones couvertes n'utilisent pas internet

Des marchés en croissance dans un contexte concurrentiel renforcé

— Dans le monde, la demande accrue en matière de connectivité et de services numériques, en particulier dans les secteurs de la santé et de la finance, s'accompagne d'une concurrence intensifiée. Les conflits et les pénuries de matériaux amènent également les entreprises à repenser leurs produits et chaînes d'approvisionnement. Les grands acteurs du numérique, plateformes de contenus comme opérateurs de télécommunications, poursuivent le déploiement de leurs infrastructures, multiplient les offres à prix bas à destination des particuliers, développent de nouveaux contenus et services. En Afrique, un tiers de la population utilise internet, un chiffre qui a bondi de 23 % entre 2019 et 2021. Ce continent connaît une forte augmentation du nombre de développeurs et attire de plus en plus de fonds d'investissement, pour bâtir un écosystème de start-up de premier plan. Enfin, la concentration des fournisseurs clés ainsi que l'incertitude pesant sur les évolutions réglementaires et fiscales demeurent des facteurs critiques pour l'économie du secteur.

615 millions d'abonnés mobile uniques en Afrique subsaharienne en 2025

Opportunités pour Orange

- ▣ Déploiement et amélioration de la couverture des réseaux fixe et mobile
- ▣ Accès à l'éducation, à l'information, à la santé et au travail
- ▣ Maintien de l'activité économique et du lien social, continuité des services publics
- ▣ Développement de solutions inclusives et accessibles
- ▣ Accompagnement aux usages responsables

- ▣ Demande croissante de connectivité
- ▣ Croissance des services numériques à fort impact (services financiers, santé, énergie, etc.)
- ▣ Dynamisme de la zone Afrique et Moyen-Orient
- ▣ Mutualisation des réseaux
- ▣ Co-innovation, codéveloppement de solutions et d'offres

Opportunités pour Orange

- ▣ **Connectivité augmentée**
- ▣ **Cybersécurité**
- ▣ **Évolution des modes de travail et numérisation des usages**
- ▣ **Transformation numérique accélérée des entreprises**
- ▣ **Innovation dans les services financiers**
- ▣ **Amélioration de l'expérience client**
- ▣ **Agilité et efficacité opérationnelle**

- ▣ **Diminution et évitement d'émissions grâce au numérique**
- ▣ **Innovations et solutions bas carbone**
- ▣ **Développement de l'économie circulaire**
- ▣ **Développement d'offres réduisant les émissions des autres secteurs**
- ▣ **Mobilisation des parties prenantes (autorités publiques, clients, fournisseurs, investisseurs, ONG, salariés, territoires, etc.)**

Des évolutions technologiques accélérées

— L'adoption de certaines solutions technologiques s'est encore accélérée. Ces dernières se sont également développées pour répondre à l'intensification des besoins de connectivité. L'intelligence artificielle, l'Internet des Objets, la 5G, l'infrastructure cloud et demain l'internet quantique offrent des opportunités considérables pour la performance des entreprises comme pour les particuliers. La dimension éthique doit être prise en compte pour que les solutions développées soient inclusives.

Les entreprises poursuivent leur transformation numérique à un rythme soutenu en intégrant de manière quasi systématique ces avancées dans leur stratégie. L'évolution des usages et la multiplication des données échangées nécessitent des réseaux toujours plus puissants et sécurisés.

x5 L'augmentation de la part des connexions mobiles 5G dans le monde entre 2021 et 2025

La nécessaire réduction des émissions de gaz à effet de serre

— Le dérèglement climatique s'accélère. Il se traduit notamment par une augmentation des événements climatiques extrêmes, et ses effets sur les populations comme sur les organisations sont de plus en plus prégnants. Aujourd'hui, le numérique serait responsable d'environ 3,5 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre.

Les opérateurs de télécommunications se mobilisent pour apporter des solutions en faveur de la transition énergétique, en développant des innovations pour diminuer l'empreinte carbone de nombreux secteurs d'activité et améliorer l'écocoefficience de leurs produits. Tous les acteurs de l'écosystème numérique doivent participer à cet effort, notamment en mesurant les impacts environnementaux des services qu'ils déploient.

40 % Les technologies numériques pourraient permettre 40 % des réductions d'émissions carbone nécessaires au respect de l'accord de Paris d'ici à 2030

Notre stratégie

Fondé sur un engagement fort, social et environnemental, et sur quatre ambitions, le plan stratégique Engage 2025, lancé en 2019, conjugue croissance et responsabilité afin que le Groupe se développe tout en contribuant à bâtir un monde plus inclusif et durable.

Un engagement en faveur de l'égalité numérique et de l'environnement

— Orange agit pour que chacune et chacun puisse bénéficier de la révolution numérique, et lutte contre les inégalités, aggravées par le contexte géopolitique, économique et sanitaire. Le Groupe propose notamment des offres en direction des foyers à faibles revenus et conçoit des terminaux conjuguant durabilité et inclusion. L'inclusion numérique passe aussi par l'accompagnement aux usages et le développement des compétences, notamment à travers les neuf Orange Digital Centers déjà ouverts en Afrique et au Moyen-Orient et les programmes de la Fondation Orange (voir pages 47 et 79).

— Pour lutter contre le dérèglement climatique, Orange s'est fixé pour ambition d'atteindre le net zéro carbone d'ici à 2040, soit dix ans avant les objectifs du secteur des télécommunications (GSMA). Le Groupe s'est engagé dans un effort sans précédent d'efficacité énergétique sur ses propres émissions comme sur celles de ses clients. Le Groupe a ainsi réduit ses émissions de CO₂ de 12,1 % depuis 2015 (à base comparable) et a pour objectif d'atteindre - 30 % en 2025 (voir pages 62-63). Orange a également accentué son recours à l'économie circulaire et vise 50 % d'électricité renouvelable dans son mix électrique en 2025 (voir pages 64 à 67). En décembre 2021, le Groupe a créé Orange Nature, un fonds carbone innovant doté de 50 millions d'euros, sur lequel il s'appuie pour financer des puits de carbone naturels et capturer une partie de ses émissions résiduelles incompressibles (voir page 81).

Réinventer notre métier d'opérateur

— Orange continue à croître sur son cœur de métier d'opérateur, en développant des infrastructures réseaux plus ouvertes et mieux valorisées. Il investit pour proposer une offre de connectivité enrichie partout où il est présent, grâce à des débits supérieurs et à de nouveaux services associés (voir pages 26 à 39). Le Groupe accélère la couverture en très haut débit fixe et mobile, et ambitionne de commercialiser ses offres « Fiber to the Home » (FTTH) dans plus de 65 millions de foyers en Europe d'ici à 2023 (voir pages 30-31). Orange optimise et valorise également ses infrastructures avec la création de FiberCos et de TowerCos. Créée en février 2021, la TowerCo TOTEM est déjà devenue une plateforme européenne d'infrastructures mobiles passives de premier plan (voir pages 39 à 41).

Accélérer sur les territoires porteurs de croissance

— Orange a fait le choix stratégique pionnier, il y a vingt ans, de se développer en Afrique et au Moyen-Orient (voir pages 46-47). Le Groupe a pour ambition de devenir l'opérateur du digital de référence dans la zone. En 2021, son chiffre d'affaires y a connu une croissance de plus de 10 %, soutenue notamment par la data mobile, le déploiement de la 4G et le succès d'Orange Money (voir pages 50-51). Orange y poursuit également sa stratégie multi-services sur les contenus, l'e-santé ou l'énergie. L'expansion des services financiers est aujourd'hui une réalité sur l'ensemble de ses géographies. Orange Bank capitalise sur le succès des offres croisées banque et télécoms et figure aujourd'hui dans le top 5 des néobanques en France (voir pages 48-49). Avec sa filiale Orange Business Services, le Groupe accélère le développement des services IT à destination des clients BtoB souhaitant être accompagnés dans leur digitalisation et leur migration vers le cloud (voir pages 54-55). Orange Cyberdefense, qui porte ses activités de cybersécurité, vient compléter cette offre BtoB (voir pages 56-57). L'entité a connu cette année une croissance de 14 % (à base comparable par rapport à 2020), renforçant l'ambition d'Orange d'être leader européen dans ce secteur d'ici à 2023.

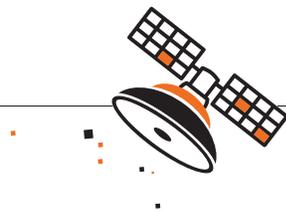
La data et l'IA au cœur de notre modèle d'innovation

— En combinant le meilleur du digital et de l'humain, nous utilisons les nouvelles technologies pour proposer une expérience client simple, experte et responsable, en boutique comme sur les canaux digitaux. L'intelligence artificielle (IA) et la data permettent de proposer des offres encore plus personnalisées, à travers des solutions d'assistance virtuelle, d'analyse prédictive ou de ciblage intelligent (voir pages 46 et 77). Fort de parcours plus fluides et d'une meilleure connaissance client, le Groupe vise ainsi pour 2025 la recommandation d'Orange par 9 clients sur 10 dans tous ses pays ; à fin 2021, elle s'élevait déjà à 8,8 clients sur 10.

Orange met également l'IA et la data au service de ses réseaux pour optimiser le déploiement de la fibre et des nouveaux sites mobiles (voir pages 36 à 39). Ces technologies facilitent aussi la maintenance quotidienne sur les réseaux, permettant ainsi de réduire les coûts et d'améliorer la qualité de service. En 2021, Orange a par ailleurs créé son Conseil d'éthique de la data et de l'IA pour renforcer les liens de confiance avec ses clients, ses salariés et ses parties prenantes, en lien avec sa raison d'être.

Construire ensemble l'entreprise de demain

— Employeur digital et humain, Orange relève le défi des compétences pour accompagner son développement vers l'international, le BtoB et les nouvelles technologies. Le Groupe met ainsi en œuvre un plan ambitieux de montée en compétences et de requalification professionnelle ouvert à tous ses collaborateurs (voir page 75). Depuis plusieurs années, il a également démontré son engagement en faveur de la diversité et de l'égalité professionnelle : les femmes composent près de 36 % de son effectif global (voir page 76). Afin de renforcer le sentiment d'appartenance de ses collaborateurs, Orange les associe toujours plus étroitement à son évolution et à ses perspectives. En 2021, 64 000 salariés et anciens salariés dans 37 pays ont souscrit à Together 2021, notre offre d'actionnariat réservée au personnel la plus importante à ce jour. Enfin, notre ambition de croissance est soutenue par le programme d'efficacité opérationnelle Scale Up.



Notre modèle d'affaires

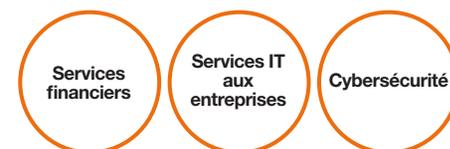
Déployer les infrastructures du numérique



Connecter le plus grand nombre



Développer de nouveaux services numériques de confiance



Notre raison d'être

Orange est l'acteur de confiance qui donne à chacune et à chacun les clés d'un monde numérique responsable.



Ressources

Talents

140 000 collaborateurs
8 000 dédiés à la recherche et l'innovation, dont **720** chercheurs
2 500 experts en cybersécurité
31,6 % de femmes dans les réseaux de management

Actifs industriels

40 000 tours mobiles en Europe et participation dans **450 000 km** de câbles sous-marins
Fibre : leadership européen avec **56,5 M** de foyers raccordables
4G : près de **99 %** de la population couverte en moyenne dans nos **8** pays européens et **17** pays en Afrique et au Moyen-Orient
5G disponible dans **6** pays d'Europe
32 centres de détection des cybermenaces dans le monde

Force commerciale

20 Mds USD : la valorisation de la marque Orange en 2021 (classement BrandZ)
4 900 boutiques dans le monde et **900 000** revendeurs en Afrique et au Moyen-Orient
44 500 collaborateurs au contact de nos clients
18 % de ventes via le digital en Europe

Finance

35,4 Mds € de capitaux propres
7,38 % d'actionnaires salariés et anciens salariés
1,91 x : un ratio d'endettement maîtrisé
50 M € de capacité d'investissement pour le fonds carbone Orange Nature

Fournisseurs et partenaires

36,3 % d'électricité d'origine renouvelable dans la consommation électrique du Groupe
92,4 % des fournisseurs engagés au respect du code de conduite (ESG)
BuyIn, coentreprise Orange/Deutsche Telekom pour optimiser les achats stratégiques et durables

Valeur créée

Un employeur majeur

9 200 recrutements en CDI en 2021
91 % des collaborateurs se déclarent fiers de travailler chez Orange
92 % des salariés ont suivi au moins une formation en 2021

Un opérateur essentiel

N°1 pour la qualité du réseau mobile en France pour la **11^e année** consécutive (Arcep)
 Leadership européen sur la fibre avec **11,8 M** de clients, et sur la convergence avec **11,5 M** de clients
25,1 M de clients actifs Orange Money
1,7 M de clients Orange Bank en Europe
200 sites malveillants fermés chaque jour

Une innovation inclusive et ouverte

Un portefeuille de plus de **9 000** brevets
Certifié GEEIS-AI pour une intelligence artificielle inclusive
9 Orange 5G Lab en Europe
18 start-up ont bénéficié du soutien d'Orange Ventures

Une performance financière solide

12,6 Mds € d'EBITDAaL
2,5 Mds € de résultat d'exploitation
2,4 Mds € de cash-flow organique des activités télécoms

Une réduction de l'impact environnemental

-12,1 % d'émissions de CO₂ entre 2015 et 2021*
20,4 % : taux de collecte des mobiles usagés en Europe

Un progrès vers l'égalité numérique

Près de **140 000** nouveaux bénéficiaires des programmes de la Fondation Orange
16 pays proposent un appareil mobile abordable permettant l'accès à internet
9 Orange Digital Centers en Afrique et au Moyen-Orient

Une collaboration responsable et éthique

402 plans d'actions correctifs menés à la suite d'audits RSE dans le cadre de la JAC**
17,6 M € d'achats auprès du secteur protégé par Orange SA

Données 2021

Se reporter à la note méthodologique du Document d'enregistrement universel 2021 pour les modalités de calcul et les définitions.

Partage de la valeur

Clients

Chiffre d'affaires

42,5 Mds € 2021
 42,3 Mds € 2020

Fournisseurs et partenaires

Achats externes et loyers

19,6 Mds € 2021
 19,1 Mds € 2020

Salariés

Salaires et charges de personnel

9,9 Mds € 2021
 8,5 Mds € 2020

Territoires

Investissements dans les réseaux

5,0 Mds € 2021
 4,7 Mds € 2020

Sphère publique

Licences, taxes et impôts

3,8 Mds € 2021
 3,7 Mds € 2020

Actionnaires

Dividendes versés

2,3 Mds € 2021
 1,8 Md € 2020

Prêteurs et investisseurs financiers

Coût des financements

1,1 Md € 2021
 1,4 Md € 2020

* Données à base comparable.

** Joint Alliance for CSR (JAC) : association d'opérateurs de télécommunications visant à contrôler, évaluer et développer la mise en œuvre de principes RSE.

Notre modèle d'affaires

« Orange est l'acteur de confiance qui donne à chacune et à chacun les clés d'un monde numérique responsable » : notre raison d'être structure nos décisions et irrigue notre modèle d'affaires afin de créer toujours plus de valeur à partager.

Déployer les infrastructures du numérique

— Orange est l'un des principaux opérateurs de réseaux de télécommunications dans le monde. Nous concevons, déployons et exploitons les infrastructures indispensables au numérique. Notre priorité est de développer des réseaux performants, sécurisés, intelligents tout en étant sobres en énergie, afin d'inscrire notre modèle industriel dans le long terme, capable de faire face au défi climatique.

Nous exploitons des réseaux d'accès fixes et mobiles pour les particuliers dans 26 pays d'Europe, d'Afrique et du Moyen-Orient, et nos réseaux pour les entreprises couvrent près de 220 pays et territoires. Nous comptons au total 40 000 tours mobiles en Europe et une participation dans 450 000 kilomètres de câbles sous-marins. La technologie satellite permet à nos clients – notamment ceux vivant dans les zones les plus isolées – de bénéficier d'une connexion très haut débit.

Pour soutenir son développement dans la fibre, Orange s'est associé avec des investisseurs de long terme pour créer deux FiberCos en Europe. En 2021, le Groupe a également lancé TOTEM, sa TowerCo européenne chargée de mutualiser ses infrastructures mobiles passives (tours mobiles) pour les valoriser et optimiser leur gestion.

Connecter le plus grand nombre

— Multiplication du nombre d'internautes, amélioration de la couverture des territoires, transformation numérique des entreprises ou encore utilisation massive de services en ligne : accélérées par la crise sanitaire, ces tendances traduisent un besoin toujours renforcé d'une connectivité fiable, inclusive et sécurisée, où que l'on se trouve.

Pour y répondre, nous nous appuyons sur nos infrastructures qui, avec le déploiement continu de la fibre, de la 4G et de la 5G, ont considérablement accru leurs capacités. Celles-ci nous permettent d'offrir une connectivité augmentée à l'ensemble de nos clients, particuliers, entreprises et opérateurs (domestiques et internationaux, fournisseurs d'accès à internet et de contenus, etc.).

Développer de nouveaux services numériques de confiance

— Nos réseaux constituent le socle sur lequel nous développons des services innovants : services financiers, services IT aux entreprises et cybersécurité, mais aussi contenus, e-santé, télésurveillance, énergie, etc. S'appuyant sur notre marque de confiance et un solide maillage territorial, Orange Bank propose des offres bancaires conçues nativement autour des usages mobiles des clients, en synergie avec les activités télécoms. Orange Money permet à plus de 25 millions de clients actifs en Afrique et au Moyen-Orient d'effectuer des transactions financières de manière simple et instantanée.

Grâce à une double expertise unique d'opérateur et d'intégrateur de services digitaux, nous réunissons avec Orange Business Services tous les savoir-faire pour accompagner les entreprises à chacune des étapes de la chaîne de valeur du numérique : réseaux à la demande, services multcloud, analyse des données, intelligence artificielle et services de mobilité intelligente. Nous développons en continu des services innovants pour les aider dans leurs nouveaux usages et pour faire face aux évolutions structurantes de leurs secteurs d'activité. Nous leur proposons aussi des solutions pour réduire leur empreinte environnementale.

Enfin, Orange Cyberdefense conçoit des services de cybersécurité tout au long du cycle de vie des menaces.

Partager la valeur créée

— En ligne avec notre raison d'être et notre stratégie Engage 2025, notre objectif est de créer de la valeur pour nos actionnaires, nos salariés, nos clients et, in fine, pour la société dans son ensemble. L'engagement de nos collaborateurs est notre premier atout pour assurer notre rôle d'opérateur essentiel. Orange investit dans le développement de leurs compétences, soutient le déploiement de nouveaux modes de travail et favorise la représentation équilibrée des femmes et des hommes dans tous les métiers.

En 2021, Orange a poursuivi ses investissements pour moderniser ses réseaux et desservir toujours plus de clients afin de leur fournir une meilleure connectivité. Partager la valeur créée, cela se traduit aussi par le respect de critères exigeants en matière d'achats responsables et la stimulation de l'écosystème entrepreneurial dans tous les territoires où nous sommes implantés. À travers nos solutions d'opérateur de réseaux et d'intégrateur de solutions digitales, nous mettons le numérique au cœur de la transformation de chaque entreprise. Notre solidité financière nous permet en outre de garder la confiance de nos prêteurs, investisseurs et actionnaires – dont près de 7,5 % d'actionnaires salariés depuis Together 2021, l'offre d'actions réservée au personnel d'Orange.

Parce que nous pensons que le numérique est un levier d'inclusion, nous accompagnons un nombre croissant de personnes, notamment à travers les neuf Orange Digital Centers, nos centres d'accompagnement et de développement des compétences numériques. Anticipant de dix ans les objectifs de la GSMA, nous nous sommes engagés à être net zéro carbone d'ici à 2040 à travers l'amélioration de l'efficacité énergétique de nos réseaux, bâtiments et transports, et un recours accru à l'électricité d'origine renouvelable et à l'économie circulaire.

Indicateurs clés

Nombre de clients

271 M



Chiffre d'affaires

42,5 Mds €



Résultat d'exploitation

2,5 Mds €



Cash-flow des activités télécoms

2,4 Mds €



Nombre de foyers raccordables au FTTH (Fiber to the Home, fibre jusqu'à l'abonné)

56,5 M



Nombre de clients 4G en Afrique et au Moyen-Orient

44,4 M



Nombre de clients Orange Bank en Europe

1,7 M



Nombre de clients actifs Orange Money

25,1 M



Part des services IT dans le chiffre d'affaires d'Orange Business Services

41,2 %



Émissions de CO₂ scopes 1 et 2 (en million de tonnes)

1,30 Mt



Consommation d'électricité d'origine renouvelable

36,3 %



Taux de collecte des mobiles usagés en Europe

20,4 %



Pourcentage de femmes dans les réseaux de management*** (Groupe)

31,6 %



Valorisation de la marque Orange (Top 100 BrandZ)

20,2 Mds USD



Notre contribution à l'agenda mondial



Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation

Nous développons des réseaux de télécommunication et investissons dans la recherche pour offrir la connectivité (réseaux fixe et mobile) et des services innovants (services IT, cybersécurité, services financiers mobiles) aux territoires, entreprises, opérateurs et citoyens.

- Près de 99 % de la population couverte en moyenne en 4G dans nos 8 pays européens
- 17 pays d'Afrique et du Moyen-Orient ouverts commercialement en 4G
- 1^{er} opérateur européen pour les dépôts de brevets
- 25,1 M de clients actifs Orange Money
- **56,5 M de foyers raccordables à la fibre (FTTH)**



Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre

Nous offrons au plus grand nombre l'accès aux technologies et au savoir et favorisons en ce sens l'insertion et l'autonomisation de chacun dans la société. Nous agissons au quotidien pour l'égalité numérique et œuvrons pour la promotion de la diversité et de l'égalité des chances dans l'entreprise.

- 16 pays où Orange est présent en Afrique et au Moyen-Orient proposant un appareil mobile abordable permettant l'accès à internet
- Membre de The Valuable 500 et ILO GBDN (inclusion des personnes handicapées)
- 6,5 % de travailleurs handicapés au sein d'Orange SA
- Lancement de Hello Women, qui vise à développer la mixité professionnelle
- Signature du 6^e accord intergénérationnel, portant sur la période 2022-2024
- Près de 140 000 nouveaux bénéficiaires des programmes de la Fondation Orange en 2021
- **9 Orange Digital Centers en Afrique et au Moyen-Orient : 110 000 bénéficiaires à fin 2021**



Établir des modes de consommation et de production durables

Nous intégrons davantage l'économie circulaire dans nos processus de production et nos métiers : écoconception et prolongation de la durée de vie des produits, des équipements et des services, optimisation de leur traitement en fin de vie et réduction de notre impact environnemental (collecte et recyclage).

- Ambition : 100 % des produits de la marque Orange s'inscrivant dans une démarche d'écoconception d'ici à 2025
- Programme Oscar pour des équipements réseaux et informatiques reconditionnés
- Campagnes de sensibilisation aux écogestes
- **20,4 % de taux de collecte des mobiles usagés en Europe**



Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions

Nous sommes engagés dans la lutte contre le dérèglement climatique en améliorant l'efficacité énergétique de nos infrastructures. Nous accroissons le recours aux énergies renouvelables et développons des solutions pour la transition décarbonée. Notre objectif : être net zéro carbone d'ici à 2040.

- 36,3 % d'électricité d'origine renouvelable dans la consommation électrique du Groupe grâce notamment à des sites alimentés en électricité d'origine solaire
- Réduction de la consommation énergétique de nos réseaux et de nos systèmes d'information avec le programme Green ITN
- Développement du catalogue Solutions for Green pour les clients BtoB
- Activation du levier du numérique pour la préservation de la biodiversité
- **-12,1 % d'émissions de CO₂ depuis 2015 (scopes 1 et 2)**



Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives

Nous nous engageons en faveur du respect des droits et des libertés fondamentales et de la protection de la vie privée. Nous adoptons une approche éthique notamment à travers notre politique d'achats responsables ou encore notre lutte contre la corruption.

- Orange signataire de la Global Network Initiative*
- Charte de déontologie
- Charte pour une IA inclusive avec le fonds Arborus ; certification GEEIS-AI
- 200 sites malveillants fermés chaque jour par Orange Cyberdefense
- 82 000 « visas anticorruption ONU Orange » délivrés aux collaborateurs
- **92,4 % des fournisseurs engagés au respect du code de conduite (ESG)**



Renforcer les moyens de mettre en œuvre le partenariat mondial pour le développement

Nous soutenons le développement socioéconomique des territoires et nouons des partenariats pour les ODD, par exemple pour des services essentiels (mobile money, éducation, agriculture, santé, etc.). L'ensemble de notre écosystème est concerné : institutions, agences de développement, ONG, entrepreneurs sociaux, PME innovantes, etc.

- 402 plans d'actions correctifs menés à la suite d'audits RSE dans le cadre de la JAC
- Partenariat avec le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme dans 4 pays africains
- 90 contrats de recherche avec les meilleurs laboratoires universitaires du monde pour faire progresser les connaissances et favoriser les échanges entre la science et l'industrie
- **350 M € de dotation pour Orange Ventures, dont 30 M € dédiés au financement des start-up dans les domaines de l'environnement, de l'inclusion et de l'aide aux personnes avec le fonds Orange Ventures Impact**

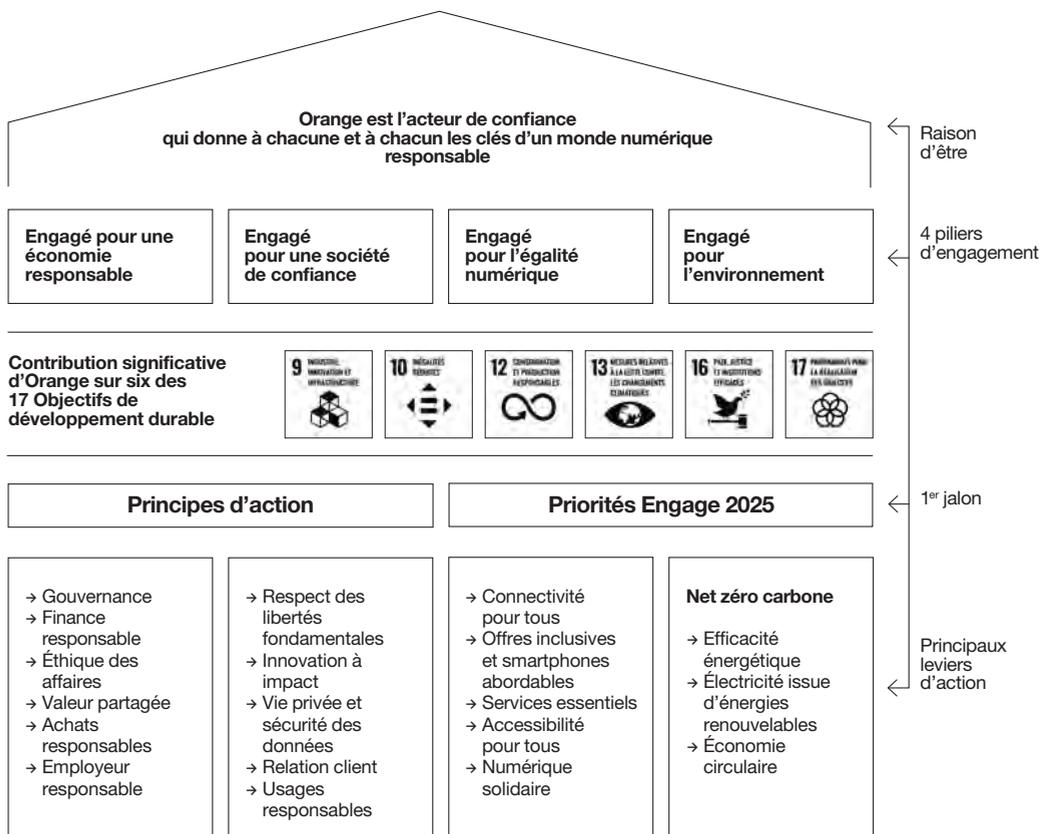
* ONG qui défend la liberté d'expression et le respect de la vie privée face aux demandes des gouvernements.

Le sens de notre action

Orange a fait le choix de promouvoir un projet de société : la technologie au service du progrès humain. Nous portons une conviction essentielle pour notre monde numérique contemporain : un monde qui se doit d'être plus inclusif et durable.

— Inscrite en 2020 dans nos statuts, notre raison d'être est l'affirmation du rôle que nous voulons jouer dans la société. En tant qu'acteur économique bien sûr, dont la finalité est de créer de la valeur pour tout notre écosystème. En tant qu'acteur majeur du numérique également, pour contribuer, par nos métiers et nos investissements, au bien commun de la planète et des sociétés. Les enjeux sociétaux, économiques, technologiques et environnementaux de notre temps ne peuvent que nous encourager dans cette voie. Être l'acteur de confiance d'un monde numérique responsable, c'est le fil conducteur de notre croissance à long terme. Ce pourquoi nous existons aujourd'hui, et continuerons d'exister demain.

Quatre piliers d'engagement sont au fondement de notre raison d'être. Deux d'entre eux sont des principes qui nous guident de longue date. Deux autres sont inscrits au cœur de notre plan stratégique Engage 2025. Nous nous engageons à ce que notre conduite des affaires contribue à une vie économique inclusive, éthique et durable en créant de la valeur pour toutes nos parties prenantes, au premier rang desquelles les 140 000 collaborateurs du Groupe. Dans l'univers des technologies, nous prenons le parti d'une voie optimiste. Celle de la confiance. Pour cela, nous nous engageons à mettre le numérique au service d'une société plus ouverte, plus juste et plus sûre, qui protège les libertés et les droits des individus, en les accompagnant pour un usage responsable des technologies. Nous luttons pour réduire les inégalités liées à l'accès, aux équipements, aux usages et à la maîtrise du numérique, que nous croyons source de progrès et facteur d'égalité des chances. Chez Orange, nous avons aussi la conviction que le numérique fait partie des solutions contre le dérèglement climatique. Nous nous sommes engagés à réduire notre empreinte environnementale, avec pour objectif ambitieux d'être net zéro carbone d'ici à 2040, et accompagnons nos clients à réduire leurs propres émissions de gaz à effet de serre. Ces piliers d'engagement guident notre action et sont adossés à l'agenda 2030 des Nations unies, en particulier à six Objectifs de développement durable sur lesquels notre impact est majeur.



Notre mission est de garantir que, dans tous nos champs d'activité, le numérique soit pensé, mis à disposition et utilisé de façon plus humaine, plus inclusive et durable. Partout et pour toutes et tous, Orange déploie des infrastructures et des services innovants de confiance, grâce à l'engagement et à l'expertise de la communauté des femmes et des hommes du Groupe. Sans naïveté, avec l'optimisme et la détermination qui nous caractérisent.

Infrastructures

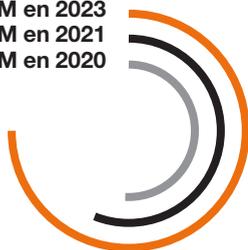
- ▣ Indicateurs clés
- ▣ Fibre : la consécration d'un investissement pionnier
- ▣ Câbles sous-marins : un lien entre les territoires
- ▣ La souveraineté numérique, une nécessité pour la France et l'Europe
- ▣ Nos réseaux mobiles font leur révolution
- ▣ Décryptage : TowerCo, quèsaco ?

Indicateurs clés

Depuis de nombreuses années, Orange investit massivement dans les infrastructures numériques de nouvelle génération. Ce déploiement pionnier permet aujourd’hui au Groupe de jouer pleinement son rôle d’opérateur essentiel, au service de la connectivité du plus grand nombre et du développement des territoires.

Nombre de foyers raccordables à la fibre (FTTH)

Objectif : 69,0 M en 2023
56,5 M en 2021
47,2 M en 2020



248 000 km

de câbles sous-marins à fibre optique posés par Orange Marine dans tous les océans du globe

Près de 99 %

de la population couverte en moyenne par la 4G dans nos 8 pays européens

6

pays européens disposent de la 5G : Espagne, France, Luxembourg, Pologne, Roumanie et Slovaquie

Clients mobile

224,3 M

214,1 M en 2020

60,4 %
Afrique et Moyen-Orient
23,8 %
Europe
15,8 %
France
(incl. Entreprises)



Clients internet haut débit

23,5 M

21,7 M en 2020

53,3 %
France
(incl. Entreprises)
38 %
Europe
8,7 %
Afrique et Moyen-Orient



N°1

pour la qualité du réseau mobile en France pour la 11^e année consécutive (Arcep)

4,5 M

de lignes fibre déployées d'ici à 2025 par Orange Concessions, la FiberCo française d'Orange

TOTEM, la TowerCo européenne d'Orange*

18 500 sites en France
7 900 sites en Espagne



Données au 31.12.2021
* Données au 01.11.2021

Fibre : la consécration d'un investissement pionnier

Les activités numériques se développant à une vitesse vertigineuse, la connectivité est devenue capitale dans notre vie quotidienne, notre économie, et notre société toute entière. Orange investit depuis près de dix ans pour apporter la fibre optique jusqu'au domicile de l'abonné et de l'entreprise. **Projet industriel d'une dimension exceptionnelle, le déploiement de la fibre offre des débits largement supérieurs à ceux de l'ADSL : jusqu'à 2 Gbit/s en France et même 10 Gbit/s en Espagne. Avec 11,8 millions de clients FTTH (+22,1 % par rapport à 2020) et 56,5 millions de foyers raccordables (+19,7 % par rapport à 2020), Orange est leader de la fibre en Europe.**

La fibre : un outil majeur d'acquisition client

— Grâce à notre effort de déploiement, 56,5 millions de foyers européens sont désormais raccordables à la fibre (« Fiber to the Home » ou FTTH). Notre objectif : porter ce chiffre à 69 millions d'ici à 2023.

Leader de la fibre dans l'Hexagone, le Groupe a déployé 66 % des lignes FTTH existantes sur le territoire : c'est essentiellement grâce à Orange que la France est aujourd'hui le pays le mieux fibré d'Europe. Le déploiement se poursuit à une cadence record avec 5,9 millions de nouvelles prises en 2021. En France, nous avons franchi le seuil des 6 millions de clients fibre début 2022, après avoir acquis 1,4 million de nouveaux clients FTTH en 2021. Cette dynamique confirme que la fibre est un levier de croissance majeur : plus de la moitié des nouveaux clients fibre sont des nouveaux clients.

En Pologne, le Groupe a créé, en 2021, une FiberCo (Fiber Company), une coentreprise détenue à 50/50 avec APG, un fonds d'infrastructures néerlandais, permettant à Orange Polska d'accélérer le déploiement de la fibre dans le pays en partageant les coûts d'investissement. Au cours des cinq prochaines années, 1,7 million de prises supplémentaires seront construites, l'ensemble représentant à terme environ 2,4 millions de lignes, principalement dans les zones où l'accès à internet à très haut débit demeure limité ou inexistant.

Orange Concessions : la fibre rurale

Doter l'intégralité du territoire français du très haut débit implique une large mobilisation des acteurs publics et économiques. Orange s'est associé à la Banque des Territoires (Caisse des Dépôts), CNP Assurances et EDF Invest pour fonder Orange Concessions, une coentreprise valorisée à 2,675 milliards d'euros et détenue à 50 % par le Groupe. Lancée en 2021, cette FiberCo accompagne les collectivités locales dans l'aménagement numérique de leur territoire : elle orchestre la conception, la construction et l'exploitation des réseaux fibre en s'appuyant sur Orange comme partenaire industriel de référence. **Orange Concessions regroupe 24 Réseaux d'initiative publique (RIP), portés par les collectivités territoriales pour déployer la fibre dans les zones rurales ou peu densément peuplées. Ces RIP représentent 4,5 millions de prises, faisant d'Orange Concessions le premier opérateur français d'infrastructures en zone rurale.**

70 %

du territoire français est couvert
par la fibre, en grande partie grâce
à Orange

11,8 M

de clients fibre Orange en Europe

Décommissionnement du cuivre : un chantier en deux étapes

Une page se tourne : notre réseau cuivre historique, support de la téléphonie fixe depuis plus d'un demi-siècle, puis de l'ADSL, va être progressivement arrêté. Ce retrait se fera en deux étapes : dans un premier temps, nous cesserons la commercialisation des offres cuivre dans les zones où la fibre est disponible. Nous procéderons ensuite à la fermeture technique progressive du réseau d'ici à 2030. Commune par commune, les abonnés cuivre existants, dès lors qu'ils se trouveront dans une zone fibrée, devront souscrire à une offre fibre ou opter pour une solution alternative (4G fixe, satellite, etc.). Des expérimentations de migration sont actuellement en cours dans plusieurs communes.

En Espagne, depuis janvier 2021, près de 800 000 nouveaux foyers ont été raccordés au FTTH, dont une part significative dans des municipalités de moins de 25 000 habitants. Au total, près de 16 millions de foyers sont raccordables dans le pays, un nombre de prises qui place Orange en deuxième position sur le marché espagnol. En 2021, nous y avons également lancé la fibre 10 Gbit/s pour les clients particuliers.

Un rôle essentiel dans la connectivité des territoires

— Parce que la lutte contre la fracture numérique est au cœur de notre engagement, faire progresser la couverture numérique des territoires où nous sommes présents est une priorité. Notre action se veut inclusive et responsable : nous déployons les réseaux de demain et accompagnons dans le même temps les foyers éloignés du numérique. Le développement de la fibre traduit l'engagement d'Orange d'être le partenaire privilégié des collectivités locales dans leurs projets d'aménagement numérique. Le Groupe s'inscrit en cela dans la lignée du plan France Très Haut Débit (THD) du gouvernement français, visant à couvrir l'intégralité du territoire national d'ici à 2022 avec un accès internet d'un débit minimum de 30 Mbps. Ce déploiement offrira un meilleur accès aux usages numériques à tous les citoyens et permettra la modernisation des services publics, y compris dans les zones rurales et montagneuses.

Câbles sous-marins : un lien entre les territoires

Les infrastructures de télécommunications sous-marines jouent un rôle crucial dans le fonctionnement de l'économie mondiale : 99 % du flux internet et des communications intercontinentales transitent par 1,3 million de kilomètres de câbles déployés sous les mers et les océans. Ce réseau constitue à la fois un lieu d'affrontement pour les grandes puissances et un terrain de compétition entre géants du numérique : contrôler les câbles, c'est contrôler le flux de données qui y transite. C'est pourquoi ils sont une composante clé de la souveraineté économique et informationnelle, française et européenne. Pour garantir à chacune et à chacun l'accès à un internet neutre, le Groupe a dans son giron l'un des experts mondiaux de ce secteur stratégique : Orange Marine.

7

navires sous pavillons
français, italien et mauricien

Un acteur majeur du marché mondial

— Orange Marine, filiale à 100 % du Groupe, a pour mission de poser et réparer des câbles sous-marins partout dans le monde et pour tous types de client. Elle déploie depuis plus de cent ans, par-delà les continents, un réseau mondial de télécommunications de haute qualité : hier en cuivre, aujourd'hui à fibre optique. Pour cela, Orange Marine dispose d'une flotte de six navires câbliers, d'un navire destiné à l'étude de nouvelles routes pour la pose de câbles sous-marins, « l'Urbano Monti », et de quatre bases marines (Atlantique, Méditerranée, Catane-Italie et Afrique du Sud). Elle comprend en outre un département spécialisé dans la conception, la fabrication et l'exploitation d'engins sous-marins pour les travaux sur câbles, installé à Fuveau, dans les Bouches-du-Rhône. Ses navires ont posé plus de 278 000 kilomètres de câbles depuis le XIX^e siècle et effectué plus de 670 réparations sur des liaisons sous-marines, certaines par près de 6 000 mètres de profondeur. Son savoir-faire, de l'ingénierie des projets à

la pose et à la maintenance de câbles sous-marins, est reconnu dans le monde entier. Il lui permet d'occuper un rôle majeur et stratégique au niveau mondial, à l'heure où de nouvelles générations de câbles, plus performantes, sont en cours de déploiement dans tous les océans.

En 2021, Orange Marine a mené à bien la pose de nouveaux câbles : un câble transmanche, plusieurs câbles dans le Pacifique, dont un câble grand fond, et le premier câble transpacifique à fibre optique entre le Japon et le Canada. Citons également le premier câble raccordant l'île de Sainte-Hélène au reste du monde, la pose d'une partie du câble PEACE, qui relie la France au Pakistan, et la participation à la pose de trois câbles en Afrique. Côté maintenance, Orange Marine a réalisé, sur la même période, plus de 50 réparations, notamment sur des câbles dans l'Atlantique, la Méditerranée, l'océan Indien, le Pacifique et en Asie.

Une année charnière

— En 2021, Orange a procédé à l'atterrissement d'un nouveau câble transatlantique : « AMITIÉ ». D'une longueur de 6 800 kilomètres, ce câble de nouvelle génération assurera une connexion entre les États-Unis, la France et le Royaume-Uni. Orange est chargé de l'exploitation et de la maintenance de la station d'atterrissement du système en France. Le Groupe bénéficiera de deux paires de fibres optiques sur ce nouveau système, offrant une capacité pouvant aller jusqu'à 23 Tbps chacune. Après la liaison Dunant, mise en service en 2020, Orange démontre une nouvelle fois son expertise et confirme sa position de leader sur le marché transatlantique, où le besoin en bande passante est en croissance constante, avec en moyenne un doublement du trafic tous les deux ans. Ces liaisons nous permettent de proposer à nos clients particuliers, professionnels, entreprises et opérateurs un ensemble de solutions de connectivité France-États-Unis toujours plus performantes et résilientes. L'arrivée de ce câble place la France au cœur de la plateforme européenne, depuis laquelle de nombreux réseaux internationaux rejoignent l'Amérique, mais aussi l'Afrique et l'Asie.

Environnement

Verdir la flotte

Labellisé « Green Marine Europe » et signataire de la charte SAILS (Sustainable Actions for Innovative and Low-impact Shipping), Orange Marine a pris dix mesures phares en faveur de l'environnement afin de consolider sa position d'armateur de premier plan en réduisant l'empreinte environnementale de sa flotte. Ces efforts continus se traduisent par la construction d'un nouveau navire, le « Sophie Germain », destiné à la réparation de câbles. Il remplacera le navire le plus ancien de la flotte et permettra une réduction de 20 % des émissions de CO₂ et de 80 % des émissions de NOx (oxyde d'azote).

278 000

km de câbles posés,
dont 248 000 km à fibre optique

La souveraineté numérique, une nécessité pour la France et l'Europe

Le monde est confronté à une multiplication de cyberattaques et de dispositions législatives de pays tiers, à portée extraterritoriale, qui menacent l'intégrité des données des citoyens et le fonctionnement des entreprises européennes. Si des solutions de cybersécurité adaptées peuvent offrir une protection efficace, la fragmentation de la data sur différents espaces de stockage cloud, soumis à des législations hétérogènes, reste un obstacle majeur à la confiance numérique. La montée des tensions géopolitiques oblige l'Europe à disposer de ses propres infrastructures sur son sol pour y héberger ses données, régies par des lois souveraines. Il est de la responsabilité d'Orange, en tant que leader européen, de contribuer à construire cette indépendance numérique.

65%

des cadres et dirigeants français pensent que la souveraineté numérique est un enjeu majeur

Source : Étude HPE.

Le besoin d'infrastructures souveraines

— L'Union européenne dispose, depuis 2016, d'un Règlement général sur la protection des données (RGPD). Étape suivante : concevoir les infrastructures technologiques adéquates comme des plateformes cloud dont l'infrastructure est implantée en Europe. En France, l'État suit une trajectoire similaire avec sa politique « cloud au centre », qui fixe des standards nationaux exigeants en matière de gestion des données. Au cœur de cette politique : le besoin de souveraineté de l'État, des administrations publiques et des organisations dotées d'infrastructures critiques soumises à des exigences particulières en matière de confidentialité, de sécurité et de résilience. Sont particulièrement concernés les

opérateurs d'importance vitale (OIV) et de services essentiels (OSE) ainsi que les entreprises des secteurs industriels et financiers.

Bleu, un projet inédit de cloud de confiance

— En tant que partenaire privilégié dans la mise en place de stratégies multicloud pour le compte de clients privés et publics, Orange fournit les garanties de cybersécurité et de souveraineté numérique que la criticité des données requiert. En mai 2021, le Groupe s'est associé à Capgemini pour lancer, en partenariat avec Microsoft, une offre de services cloud française répondant aux besoins de souveraineté. Baptisé « Bleu », ce projet est d'une ampleur inédite : il s'agit de la première plateforme cloud capable de s'adapter rapidement à des demandes importantes de ressources (cloud hyperscale), régie à 100 % par les juridictions françaises et européennes.

Concrètement, Bleu fournira les outils de collaboration et de productivité Microsoft 365 ainsi que l'ensemble des services Microsoft Azure aux OIV et OSE, à l'État français, à la fonction publique, aux hôpitaux et aux collectivités territoriales. La plateforme assurera le respect des garanties en matière de transfert de données et le contrôle exclusif des applications cloud à partir d'une infrastructure isolée, s'appuyant sur des datacenters situés en France. Ces derniers sont séparés de manière stricte de ceux de Microsoft, gage d'une réelle autonomie opérationnelle. Bleu garantit également l'immunité à l'égard des législations extraterritoriales et l'indépendance économique. En respectant les critères requis par le label SecNumCloud de l'Anssi (Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information), les services fournis par la plateforme visent la qualification de « Cloud de confiance ». À terme, Bleu a vocation à rejoindre l'initiative européenne Gaia-X, afin de contribuer à l'élaboration de solutions souveraines à l'échelle européenne.

Gaia-X

Vers un écosystème européen de la donnée

Orange est membre fondateur de Gaia-X. Cette initiative européenne vise à bâtir une infrastructure cloud connectant producteurs et consommateurs de données européennes dans un environnement de confiance. Un projet qui nécessite des standards communs entre fournisseurs de services cloud ainsi que l'harmonisation des pratiques d'hébergement. Gaia-X doit renforcer la compétitivité des pays européens en matière de traitement de la donnée et renforcer la visibilité et la cohérence des offres cloud déjà existantes en Europe.

Nos réseaux mobiles font leur révolution

Avec ses débits trois à quatre fois supérieurs à la 4G, la cinquième génération de réseaux mobiles promet de révolutionner les usages en répondant au besoin accru de connectivité des entreprises et des particuliers. Pendant que des équipes d'Orange déploient progressivement ce nouveau réseau, tout en continuant à améliorer la couverture 4G dans les pays où nous sommes présents, d'autres veillent à ce que chacune et chacun puisse appréhender les nouveaux usages permis par cette « révolution 5G ».

Open RAN

Pour une connectivité augmentée

Orange a inauguré, en 2021, le premier laboratoire français consacré aux entreprises de l'écosystème Open RAN. Cette architecture réseau, qui permet de construire des réseaux d'accès radio intelligents à travers des protocoles et des interfaces ouverts, répond aux besoins de couverture 5G en milieu rural et dans certains bâtiments.

5G : un développement ciblé et responsable

— Orange a choisi de déployer la 5G en priorité là où elle est la plus utile pour ses clients : dans les zones les plus denses et fréquentées (zones urbaines et zones d'activité économique, par exemple), au fort besoin de connectivité et où les réseaux existants courent un risque de saturation. La complémentarité de nos réseaux mobiles 4G et 5G nous permet de proposer la meilleure expérience de connectivité sur tous les territoires. Avec l'acquisition en 2020 du plus gros bloc de fréquences 3,5 GHz en France, Orange privilégie des débits qui permettent une meilleure qualité d'expérience en mobilité. Nous déployons les antennes 5G sur des sites 4G déjà existants, limitant ainsi les nouvelles emprises au sol et travaux d'installation.

Parce que le parc de terminaux compatibles est la clé de voûte de la démocratisation du réseau, 60 % des smartphones référencés chez Orange sont compatibles 5G, un chiffre qui atteindra 80 % à fin 2022. La 5G d'Orange est disponible dans six pays européens : Espagne, France, Luxembourg, Pologne, Roumanie et

4G : le déploiement continue

Orange poursuit son effort de couverture réseau sur l'ensemble des pays où il est présent, en particulier dans les zones rurales. Près de 99 % de la population en moyenne est désormais couverte dans nos huit pays européens, tandis qu'en Afrique et au Moyen-Orient, 17 pays bénéficient de la 4G. Preuve de ces efforts combinés, l'Arcep nous a classés, pour la onzième année consécutive, réseau mobile numéro 1 en France. En Afrique et au Moyen-Orient, nous comptons aujourd'hui 44,4 millions de clients 4G, soit une progression de 34,4 % sur un an. Dans le but d'optimiser la gestion et le développement des réseaux 4G et 5G et de réduire notre empreinte carbone, nos réseaux européens 2G et 3G vont quant à eux être progressivement mis à l'arrêt d'ici à 2030.

Slovaquie. Enfin, au sein de la zone Afrique et Moyen-Orient, en Tunisie et au Sénégal, des démonstrations des usages 5G pour le grand public et les acteurs économiques ont été présentées.

Un vecteur d'efficacité énergétique

— Avec ses antennes intelligentes activées à la demande, la 5G offre une consommation énergétique inférieure aux autres réseaux mobiles : en 2025, elle sera jusqu'à dix fois plus efficace énergétiquement que la 4G de 2019 par gigaoctet transporté.

Les nouveaux usages permis par la 5G contribueront également à diminuer les dépenses énergétiques des organisations : réduction des trajets, développement des villes intelligentes, etc. Dans le domaine des énergies renouvelables décentralisées, la 5G permettra d'adapter en temps réel l'offre à la demande, tandis que la maintenance à distance des unités de production sera améliorée.

6

pays européens disposent de la 5G Orange : Espagne, France, Luxembourg, Pologne, Roumanie et Slovaquie

En route pour l'industrie 4.0

— L'industrie bénéficiera particulièrement de la révolution 5G : suivi de production ultra précis, pilotage des machines à distance et sans latence, gestion des ressources et des incidents grâce à la multiplication des capteurs, maintenance prédictive, interventions sur site optimisées et sécurisées grâce à la réalité augmentée, etc. Afin de développer ces nouveaux usages, Orange s'est associé à Schneider Electric pour tester les futurs usages de la 5G industrielle dans une « usine vitrine ». Y est notamment expérimentée la maintenance par réalité augmentée : les opérateurs, équipés de leur terminal 5G,

Roaming

Libérer les usages

Sur le wholesale, Orange a réussi à préserver l'essentiel de la valeur du roaming (usages mobile en itinérance) en 2021 grâce à la négociation d'accords pluriannuels avec ses partenaires opérateurs et ce, malgré le niveau de trafic mobile, encore en retrait en raison de la crise sanitaire. Les prémices de reprise des voyages internationaux constatées en 2021 ainsi que la croissance de la consommation de données ont par ailleurs permis un redressement des performances par rapport à 2020. Pour accompagner cette reprise, nos filiales ont lancé des offres plus abondantes visant à favoriser les usages mobiles en itinérance.

Avec la 5G, filmer une machine permet d'accéder immédiatement aux informations liées à son état et aux prochaines opérations de maintenance.

ont simplement à filmer une machine pour accéder aux informations liées à son état et aux prochaines opérations de maintenance. Le temps d'arrêt des machines est ainsi réduit et les opérations de maintenance accélérées, tandis que le risque d'erreur humaine est limité.

Orange travaille également avec ArcelorMittal France et Ericsson dans le cadre du projet 5G Steel, le plus grand réseau 5G industriel de France, qui vise à développer des cas d'usage sur les différents métiers du groupe sidérurgique nécessitant du très haut débit mobile.

Levier de compétitivité

— La 5G constitue un levier majeur de compétitivité pour tous les secteurs d'activité. Elle offrira aux entreprises des performances accrues en matière de débit et de temps de réaction, permettant d'atteindre un niveau de qualité et de fluidité inédit, de déporter certaines activités ou de gérer la relation client à distance. À la clé, un gain significatif de productivité.

Au-delà du débit et d'une latence réduite, la rupture technologique de la 5G réside dans la distribution du réseau : grâce au « network slicing », il devient possible de découper virtuellement le réseau et ainsi de prioriser des tranches pour les usages critiques et d'offrir différents niveaux de qualité et de sécurité. Cela est réalisable grâce aux infrastructures 5G Standalone (5G SA), qui utilisent des cœurs de réseau 5G, non partagés avec la 4G. Les solutions 5G SA seront déployées dans les pays Orange en Europe à partir de 2022. Elles peuvent déjà être mises en place à la demande pour les entreprises clientes d'Orange Business Services.

TOTEM : Orange a sa TowerCo

— En 2021, Orange a lancé TOTEM, sa TowerCo européenne (voir décryptage pages 40-41). TOTEM propose des offres de mutualisation de ses infrastructures mobiles passives aux opérateurs et aide ces derniers à se différencier en leur proposant des solutions de connectivité personnalisées. La TowerCo commercialise aussi des solutions de couverture qui permettent de mieux connecter les environnements denses et clos tels que les stades, les trains ou encore les bureaux. Au 1^{er} novembre 2021, en France et en Espagne, TOTEM disposait respectivement de 18 500 et 7 900 sites à valoriser. Le déploiement de TOTEM dans d'autres pays européens est à l'étude, avec l'ambition de devenir un leader sur le marché des TowerCos en Europe.

72%

des entreprises déclarent attendre de leur opérateur un accompagnement sur la 5G pour tester, expérimenter et développer des solutions en avance de phase

Source :
Étude Orange-GlobalWebIndex 2021.

Orange 5G Lab

Donner vie aux usages de demain

Le dispositif Orange 5G Lab permet aux acteurs économiques de saisir toutes les opportunités offertes par la 5G. Au sein de nos neuf Orange 5G Lab européens, plus de 70 entreprises de toutes tailles et de tous secteurs ont déjà expérimenté en avance de phase l'impact de la 5G sur leurs produits et services. Parmi elles, des start-up comme Sporty Peppers, spécialisée dans le gaming grand public, ou des entreprises telles que BioSerenity, conceptrice d'applications de télé-médecine. Les usages de la 5G dans l'événementiel, comme l'expérience immersive des spectateurs, y sont également testés.

TowerCo, quèsaco ?

Avec le lancement opérationnel de TOTEM, sa TowerCo européenne, Orange a pour objectif de mieux valoriser ses infrastructures mobiles passives et de bénéficier de nouveaux relais de croissance.

Mais qu'entend-on exactement par TowerCo ?

Qu'est-ce qu'une TowerCo ?

« Tower » (« tour » en anglais) désigne l'infrastructure sur laquelle sont fixées les antennes des réseaux mobiles, prenant la forme de pylônes ou de toits-terrasses. La TowerCo, ou Tower Company, est donc l'entité qui gère ces infrastructures, hors antennes, d'où le terme « infrastructure passive ». Aujourd'hui, les TowerCos détiennent une grande partie des infrastructures mobiles passives en Europe. Elles louent, sur le long terme, les espaces disponibles sur leurs pylônes ou leurs toits-terrasses à différents opérateurs. Elles peuvent aussi construire de nouvelles infrastructures lorsque cela est nécessaire.

Pourquoi mutualiser ?

Le partage des infrastructures renforce leur performance opérationnelle en générant de nouveaux revenus de location, ce qui valorise ainsi le patrimoine foncier des propriétaires. Les charges telles que l'électricité et les coûts d'entretien sont réparties entre les utilisateurs. Cette mutualisation permet, par ailleurs, d'optimiser la couverture réseau et de réduire la fracture numérique dans les zones où les contraintes de lieu sont fortes (impossibilité de construire de nouvelles infrastructures). Les TowerCos sont au service des opérateurs pour les aider à se différencier et construire les points hauts exclusifs si le besoin est exprimé : mutualiser quand c'est une évidence, se différencier quand cela a du sens.

Les bénéfices sont également environnementaux : plus il y a d'opérateurs sur un même pylône, moins on construit de nouvelles infrastructures !

Les nouveaux réseaux, leviers de croissance

En Europe, de nombreux opérateurs font aujourd'hui le choix d'utiliser des infrastructures mutualisées. Le procédé est déjà bien implanté aux États-Unis, où la couverture d'un territoire aussi vaste a très tôt nécessité la mutualisation des infrastructures. Avec l'arrivée de nouveaux réseaux pour l'IoT (Internet des Objets) mais aussi de la 5G, le nombre d'antennes devrait croître de manière significative, et avec elles le recours aux TowerCos.



**+ de
26 000
sites**

en France et en
Espagne
composent le parc
d'infrastructures
mobiles passives de
TOTEM

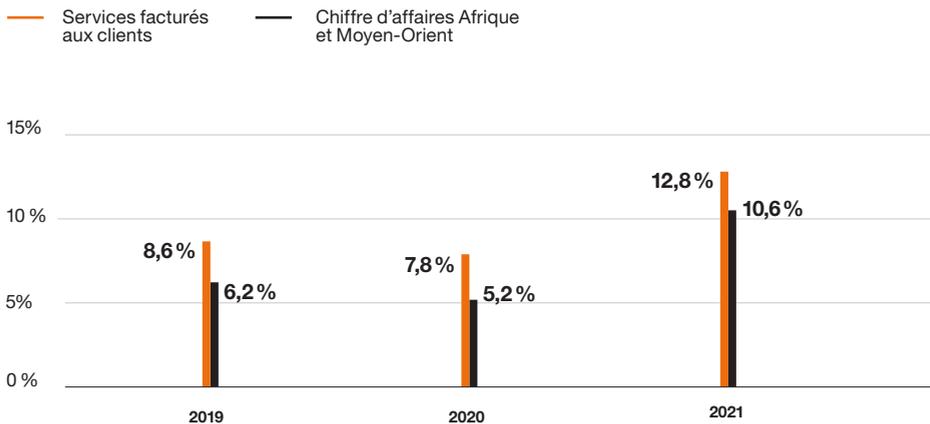
Territoires de croissance

- ▣ Indicateurs clés
- ▣ Afrique et Moyen-Orient : une croissance à deux chiffres
- ▣ La montée en puissance d'Orange Bank
- ▣ Orange Money, porte d'entrée vers les services financiers mobiles
- ▣ Une position renforcée en Europe
- ▣ Partenaire de la transformation digitale des entreprises
- ▣ Orange Cyberdefense : un leader européen de la cybersécurité

Indicateurs clés

Nos réseaux sont le socle sur lequel nous développons de nouveaux services numériques de confiance : services financiers, services IT aux entreprises et cybersécurité, mais aussi contenus, e-santé et énergie. Une stratégie multi-services qui, en Afrique et au Moyen-Orient comme en Europe, porte ses fruits.

Forte croissance en Afrique et au Moyen-Orient



6,4 Mds €

Le chiffre d'affaires des pays d'Afrique et Moyen-Orient
+ 10,6% par rapport à 2020
(données à base comparable)

Orange Money

25,1 M

de clients actifs
+ 14,6% par rapport à 2020

Orange Bank

Europe
1,7 M de clients

Afrique
0,7 M de clients

Solide croissance de l'IT&SI

+ 13,8% **Cybersécurité**

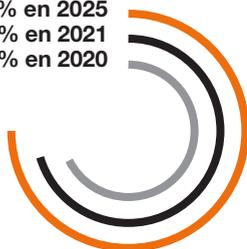
+ 9,3% **Cloud**

+ 7,4% **Digital & Data**

Expérience client

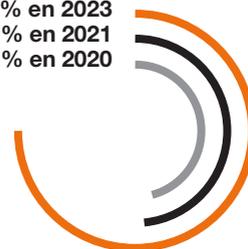
Pourcentage des demandes résolues dès la première fois

Objectif : 85 % en 2025
79 % en 2021
77 % en 2020



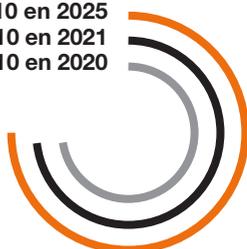
Pourcentage des ventes via le digital en Europe

Objectif : 30 % en 2023
18 % en 2021
17 % en 2020



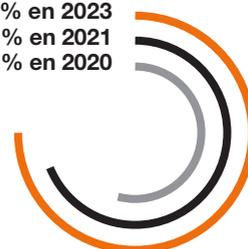
Part des clients recommandant Orange

Objectif : 9/10 en 2025
8,8/10 en 2021
8,8/10 en 2020



Pourcentage des actes de relation client à distance en Europe sur le digital

Objectif : 80 % en 2023
70 % en 2021
62 % en 2020



Afrique et Moyen-Orient : une croissance à deux chiffres

L'ambition d'Orange est de devenir l'opérateur multi-services de référence en Afrique et au Moyen-Orient d'ici à 2025. Fort d'un ancrage local de plus de vingt ans, le Groupe y conduit une stratégie reposant sur l'extension de la couverture réseaux, la construction d'un écosystème digital multi-services, le développement des compétences numériques et la montée en puissance du BtoB. Autant d'orientations qui ont permis, en 2021, une hausse du chiffre d'affaires approchant les 11 %, faisant de la région le principal contributeur à la croissance du Groupe.

Relation client

Digitalisation et automatisation

La digitalisation se matérialise par la croissance de 50 % du nombre d'utilisateurs d'Orange et Moi, application qui permet au client une gestion sans couture de ses services mobiles et financiers, de suivre ses contenus et consommations, et de gérer les options et équipements de ses contrats. Par ailleurs, Orange a déployé des « chatbots » dans 11 pays. Ces robots conversationnels permettent d'assurer en continu la relation client. Nous testons actuellement les possibilités d'évolution vers le « voicebot », un serveur vocal capable d'interpréter des requêtes exprimées à haute voix et d'y répondre, afin de simplifier les interactions avec nos clients.

Connecter les populations

— Orange investit massivement pour déployer ses réseaux en Afrique et au Moyen-Orient : 135 millions d'euros d'investissements dans le développement de la fibre ont permis la livraison de 793 000 nouvelles prises en 2021. Nous comptons aujourd'hui 2 millions de clients fixe dans la zone. La croissance du très haut débit mobile est restée soutenue cette année, avec plus de 44,4 millions de clients 4G Orange (+ 34,4 % en un an). Nos investissements en infrastructures, à l'instar du plan AI 4G au Mali, visent à renforcer cette connectivité. Quant à la 5G, des fréquences ont été obtenues au Botswana, et des projets pilotes ont été lancés au Sénégal, au Mali et en Tunisie.

Le BtoB : un marché porteur

— Orange développe une offre multi-services à destination de professionnels de la santé, de l'alimentation, de l'agriculture et de l'éducation souhaitant amorcer leur transformation digitale tout en répondant aux besoins des populations. Le Groupe a pris, aux côtés d'Axa, une participation majoritaire dans DabaDoc, health tech marocaine qui facilite la prise de rendez-vous

et la téléconsultation. Nous soutenons la performance économique et l'emploi local auprès des PME grâce au développement de nos services IT, notamment dans le cloud et la cybersécurité. Les performances du Groupe sur le marché entreprises sont en croissance de 15 % en 2021. Orange a également finalisé l'acquisition du datacenter stratégique Etix Everywhere au Maroc, et Orange Business Services a signé un contrat portant sur la construction et l'exploitation d'un datacenter au sein de la nouvelle capitale égyptienne. Pour accompagner cette croissance, nous développons les compétences numériques de nos collaborateurs grâce aux parcours d'acculturation et aux formations de notre Digital Institute.

Produire et diffuser des contenus

— Les activités de contenus sont au cœur de la stratégie d'Orange, opérateur local et responsable. En 2021, nous avons enrichi notre offre TV/Vidéo. Orange soutient également la production audiovisuelle locale : les films « La Femme du fossoyeur » et « Marcher sur l'eau » ont remporté les prix les plus prestigieux du festival Fespaco. À travers son partenariat avec Deezer, Orange propose à ses clients en Égypte et au Maroc un accès illimité à 73 millions de titres. Enfin, un large choix de romans, journaux, magazines locaux et ouvrages pédagogiques est disponible via Nextory (ex-Youboox) en Tunisie, et YouScribe dans six autres pays. Cette contribution culturelle permet à Orange d'être, en 2021, la marque la plus puissante de son marché dans dix pays.

Accompagnement numérique

— Notre ancrage local s'affirme également dans le développement des compétences numériques. Carrefours d'opportunités, nos neuf Orange Digital Centers s'imposent comme un dispositif clé de notre engagement pour l'égalité numérique en Afrique et au Moyen-Orient (voir page 79). Ils se composent de trois programmes complémentaires : une École du code, un FabLab solidaire, et un Orange Fab, accélérateur de start-up (déjà plus de 250 jeunes pousses africaines accompagnées). Ils sont soutenus par le véhicule d'investissement Orange Ventures, qui a alloué 50 millions d'euros à la région, affectés en partie au financement en amorçage de jeunes pousses technologiques dans les pays où Orange est présent.

135,4 M

de clients mobile

Football africain

Partenaire depuis 2008

À l'occasion de la Coupe d'Afrique des nations (CAN) 2022, au Cameroun, nous avons souhaité marquer cette édition du sceau de l'environnement. Notre programme Orange Sponsors Change a permis la collecte et le recyclage de déchets plastiques dans 11 pays. Au Cameroun, les 14 tonnes de plastique collectées seront transformées en équipements pour les académies de football. Nous avons également organisé des tournois pour les 12-13 ans, qui représenteront leur pays lors de la finale internationale d'Orange Sponsors Change, à l'été 2022.

La montée en puissance d'Orange Bank

Les services financiers sur mobile, axe stratégique de croissance d'Orange, répondent à l'explosion de la demande mondiale en mobile banking, phénomène largement accéléré par la crise sanitaire. Un pari qui se révèle gagnant : 1,7 million d'utilisateurs français et espagnols ont choisi Orange Bank. Filiale à 100 % du Groupe depuis l'acquisition en 2021 des 21,7 % du capital que détenait Groupama, Orange Bank propose des offres bancaires conçues autour des usages mobiles, à la pointe de l'innovation et en forte synergie avec les activités télécoms.

1,2 Md €

de crédits accordés en 2021 par Orange Bank en Europe, soit 64 % de plus qu'en 2020

La banque qui voit la vie en mobile

— Le lancement d'Orange Bank en 2017 a fait d'Orange le premier opérateur télécom présent sur le marché français de la banque de détail, proposant des services bancaires innovants sur mobile tels que la visualisation des opérations en temps réel, les virements instantanés par SMS, le paiement sans contact avec une carte bancaire ou sur terminal mobile, etc. Depuis sa création, la banque enrichit régulièrement ses services ainsi que l'expérience proposée à ses clients. Ces innovations ont porté leurs fruits : en France, Orange Bank figure dans le top 5 des néobanques et son application a été classée par Moneyvox comme la meilleure du secteur bancaire en 2022, avec 92,2 % de satisfaction. L'application est également la mieux notée de toutes les banques espagnoles sur les stores d'apps, avec une appréciation de 4,9/5. Dotée d'une équipe de lutte contre la fraude, la banque s'appuie sur l'expertise d'Orange Cyberdefense pour repérer les sites malveillants. Face à la hausse constante des tentatives de fraude en ligne, Orange Bank a été l'un des premiers acteurs bancaires en France à anticiper la deuxième directive européenne sur les services de paiement (DSP2).

Un succès commercial au rendez-vous

— En France, Orange Bank accueille 40 000 nouveaux clients chaque mois, dont 90 % souscrivent à une offre payante. En 2021, sur 100 actes de téléphonie mobile effectués en boutique Orange, 44 ont fait l'objet d'une vente Orange Bank en rebond, au titre de l'assurance, du compte ou du financement. En Espagne, depuis son lancement en 2019, 140 000 clients ont déjà accordé leur confiance à Orange Bank. En France, cette belle dynamique commerciale est soutenue par nos 2 000 conseillers agréés IOBSP (intermédiaires en opérations de banque et en services de paiement), qui accompagnent nos clients dans plus de 300 boutiques Orange. Un facteur majeur de différenciation dans l'univers concurrentiel des néobanques. Enfin, Groupama reste un partenaire commercial de premier plan pour Orange Bank, en contribuant à près d'un tiers des crédits accordés par la banque.

Acquisitions et offres croisées

— Afin d'étendre sa gamme de services, d'en renforcer la visibilité et d'acquérir de nouveaux clients, Orange Bank poursuit son expansion en capitalisant sur le succès des offres croisées banques-télécoms. Après l'acquisition d'Orange Courtage en 2020, qui lui permet de développer des activités de courtier en assurances, Orange Bank a franchi un nouveau cap avec l'acquisition en 2021 d'Anytime, une néobanque réservée aux professionnels et aux entreprises. Orange Bank propose aux millions de clients professionnels Orange un accompagnement financier et de nouveaux outils de gestion numériques. En 2021, Orange Bank s'est associée à Younited Credit, fleuron de la French Tech, pour accélérer son développement dans le crédit à la consommation.

Enfin, avec la commercialisation de nouvelles offres payantes, Orange Bank développe une stratégie de montée en valeur. Citons notamment le Pack Premium, destiné aux familles, qui permet désormais de choisir un copilote par enfant et comprend une deuxième carte Premium à offrir à la personne de son choix, par exemple un enfant majeur.

Expérience client

Réinventer la relation commerciale

En utilisant l'intelligence artificielle comme premier point de contact pour l'ensemble de ses clients et prospects, Orange Bank a instauré un nouveau modèle de relation commerciale. Celui-ci s'appuie, entre autres, sur un conseiller virtuel, Djingo, disponible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Djingo traite en moyenne 100 000 conversations par mois, dont 76 % sont gérées de bout en bout, sans redirection vers un formulaire ou une messagerie.

Orange Money, porte d'entrée vers les services financiers mobiles

Socle de notre offre financière en Afrique et au Moyen-Orient, Orange Money est un service de transfert d'argent et de paiement mobile disponible dans 17 pays de la région. Lancé en 2008 et continuellement enrichi de nouvelles fonctionnalités, Orange Money est synonyme d'inclusion financière pour des populations souvent non bancarisées.

**Nos solutions
de mobile banking
contribuent
à l'inclusion
financière.**

Plus de

1 M

de crédits accordés en 2021

Au service de l'inclusion financière en Afrique et au Moyen-Orient

— L'ouverture d'un compte Orange Money est gratuite : il suffit d'être titulaire d'une offre mobile et de s'inscrire dans l'un des 400 000 points de vente existants. Aujourd'hui, plus de 25 millions de clients utilisent Orange Money pour effectuer leurs transactions financières comme le transfert d'argent, le paiement en ligne ou dans les commerces de proximité, le règlement de factures, etc. Notre gamme de produits et services ne cesse de s'enrichir de solutions innovantes : depuis 2020, grâce à Orange Bank Africa, les utilisateurs peuvent accéder au crédit et à l'épargne. Pour ceux qui n'ont pas de smartphone, la carte QR Code permet de bénéficier des services Orange Money de manière fluide. Les entrepreneurs peuvent, quant à eux, encaisser et suivre leur activité avec l'offre O'Calin, lancée en Côte d'Ivoire. Celle-ci sera bientôt étendue à d'autres pays. Nous poursuivons également le développement de nos services de base tels que les transferts d'argent internationaux : Orange Money a été le premier sur le

marché, en 2013, à proposer une offre dans ce domaine. Nous avons commencé par la zone Afrique de l'Ouest, puis nous l'avons ouverte à des pays dans lesquels Orange n'est pas présent, notamment en Afrique australe. De plus, il est possible, depuis 2016, de transférer de l'argent depuis la France, la Belgique et l'Italie vers les pays d'Afrique. Un service disponible à tous les utilisateurs, quel que soit leur opérateur, grâce à l'application Orange Money Europe.

Le digital comme vecteur de croissance

— L'application Orange Money offre une expérience simple et fluide et donne accès à nos partenaires marchands au sein d'une marketplace.

La transformation digitale se déploie également dans le réseau de distribution Orange Money, avec de nouveaux outils qui dotent les revendeurs sur le terrain d'une application performante générant un gain de temps grâce à la simplification des parcours pour leurs clients.

Objectif conformité

— Pour faire face aux risques de fraude, de blanchiment et d'infractions diverses, Orange Money a mis en place des établissements régulés dans 12 pays et une filière au sein du Groupe consacrée à la gestion des risques et de la conformité pour les services financiers mobiles. Cela permet un déploiement des meilleures pratiques, dans un contexte de renforcement de la réglementation. En effet, ces dernières années, les banques centrales ont publié de nombreuses instructions et directives réglementant l'activité du mobile money. Notre position nous conduit à être un acteur exemplaire concernant le respect des règles et des normes, ainsi qu'à assurer une lutte efficace contre le blanchiment et le financement du terrorisme.

Orange Bank Africa

Prolongement d'Orange Money

Orange Bank Africa, lancée en Côte d'Ivoire en 2020, s'inscrit dans le prolongement du succès d'Orange Money. Avec Tik Tak, l'offre d'épargne et de crédit 100 % digitale, Orange Bank Africa a démocratisé l'emprunt bancaire en Côte d'Ivoire. Ces prêts de 5 000 à 250 000 francs CFA et l'épargne à partir de 1 franc CFA sont accessibles depuis le téléphone mobile par le canal d'Orange Money. Le traitement du prêt est une prouesse technologique matérialisée par l'analyse des usages Orange et Orange Money, qui déterminent l'éligibilité du client, le tout en moins de 10 secondes. Orange Bank Africa a été désignée « banque la plus innovante » par un jury d'experts de la finance et du développement du secteur privé au sein de la Confédération générale des entreprises de Côte d'Ivoire (CGECI). Cette récompense confirme son leadership en matière de digitalisation de l'offre bancaire.

400 000
points de vente
Orange Money en Afrique
et au Moyen-Orient

Une position renforcée en Europe

Orange est présent dans huit pays européens et réalise près de 80 % de son chiffre d'affaires sur le continent. Le Groupe y poursuit le déploiement de ses réseaux très haut débit fixes et mobiles, tout en saisissant des opportunités de consolidation en fonction des contextes locaux. Cette stratégie, combinée à l'amélioration constante de l'expérience client et à la diversification des services, permet à Orange de renforcer ses positions sur ce marché très concurrentiel. L'Europe compte en effet un nombre d'opérateurs de télécommunications très largement supérieur à celui des marchés américains ou chinois, par exemple.

Excellentes performances commerciales en France

— En France, la fibre est un atout clé de développement commercial : en 2021, nous avons attiré 1,4 million de nouveaux clients fibre, dont plus de 53 % sont de nouveaux clients. Début 2022, Orange France a ainsi franchi le seuil des 6 millions de clients fibre. Ces chiffres illustrent le succès de la stratégie de transition du cuivre vers la fibre, qui nous permet de maintenir notre part de marché fixe sur tout le territoire. Le déploiement du réseau fibre a dépassé 80 % des objectifs 2023, avec 28,8 millions de foyers raccordables au FTTH à fin 2021. Côté mobile, Orange enregistre une forte croissance des ventes nettes, principalement grâce au succès des offres haut de gamme et à une refonte tarifaire. Orange France s'appuie également sur un déploiement responsable de la 5G, avec une priorité donnée aux zones les plus denses : 32 métropoles sont ainsi couvertes à fin 2021. Ainsi, malgré un niveau de concurrence toujours très élevé, le dernier trimestre 2021 permet à Orange d'enregistrer son plus faible taux de résiliation depuis quatre ans. La satisfaction de nos clients trouve notamment sa source dans l'amélioration des parcours digitaux grâce à une utilisation avancée de la donnée et de l'intelligence artificielle. En 2022, notre stratégie de croissance repose sur nos offres premium aux particuliers (fibre et 5G), les offres multi-services diversifiées (maison protégée, assurance et Orange Bank) et nos services aux entreprises.

Une stratégie de contenus oscarisée

Orange confirme son rôle de superagrégateur de contenus pour ses clients, en soutien de sa stratégie de convergence en Europe, avec près de 12 millions de foyers TV dans la zone, dont 44 % en FTTH. Les équipes d'Orange Content accompagnent les filiales européennes dans l'élaboration de leur catalogue d'offres de contenus, toujours plus riche de partenariats (Netflix, Canal+, Amazon, Disney+, HBO). En France, Orange développe dans le même temps une politique ambitieuse de production et d'édition de films et de séries. Sa filiale Orange Studio a coproduit le long métrage à succès « The Father », sorti en 2021 et lauréat de deux Oscars et d'un César. OCS, offre cinéma et séries premium du Groupe, a proposé en exclusivité la première saison de la série « L'Opéra » à ses 2,9 millions de clients en France, première création originale française 100 % Orange coproduite par Orange Studio.

En route pour Paris 2024

Orange est partenaire premium des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024, qui seront l'olympiade la plus connectée de l'histoire. Plus de 100 sites sportifs et non sportifs seront équipés, avec une diffusion TV auprès de 4 milliards de téléspectateurs grâce aux technologies fibre et 5G. Ce défi technique sans précédent mobilisera 1 000 collaborateurs, ingénieurs ou techniciens. Paris 2024 a pris l'engagement d'être la première olympiade neutre en carbone. En tant que co-architecte sur la partie technique, Orange a pris des engagements contractuels afin de maîtriser l'empreinte carbone de l'événement et de contribuer à atteindre cet objectif historique.

Convergence

Catalyseur de croissance

Orange propose des offres groupées comprenant un accès haut débit fixe et un forfait mobile. Ces offres permettent de fidéliser notre clientèle tout en augmentant le revenu moyen par abonné.

11,5 M

de clients convergents

Consolidation en Europe

— En Espagne, malgré un chiffre d'affaires annuel en baisse, le nombre de clients très haut débit fixe est stable, alors que la convergence et les contrats mobiles affichent une progression par rapport à 2020. Par ailleurs, Orange a rationalisé son offre aux particuliers autour de trois marques (Orange, Jazztel et Simyo), contre cinq auparavant. Début 2022, Orange est entré en négociations exclusives avec l'opérateur MásMóvil, pour constituer une joint-venture 50-50. Valorisée à 19,6 milliards d'euros, la future entité couvrira 7,1 millions de clients fixe et 20,2 millions d'abonnés mobiles, pour un chiffre d'affaires de plus de 7,5 milliards d'euros. Cette opération devrait permettre des synergies de l'ordre de 450 millions d'euros par an à partir de la troisième année suivant la réalisation de la transaction et de profiter des opportunités ouvertes par la consolidation du marché espagnol.

En Belgique et au Luxembourg, Orange affiche une légère croissance en 2021. En Belgique, la base clients mobiles postpayés est en hausse de 3,9 % grâce à la refonte des offres data. Par ailleurs, fin 2021, Orange Belgium a signé un accord portant sur l'acquisition de 75 % moins une action du câble-opérateur VOO. Cette opération dotera Orange Belgium d'un réseau très haut débit en Wallonie et dans une partie de Bruxelles, renforçant ainsi sa stratégie de convergence.

En Pologne, Orange a annoncé le lancement de sa nouvelle stratégie « .Grow » sur 2021-2024, qui mise sur une augmentation de la clientèle grâce au développement de la fibre. Orange Polska comptait, à fin 2021, 5,9 millions de lignes FTTH raccordables, soit 900 000 de plus en un an.

En Roumanie, afin de devenir l'opérateur convergent de référence, Orange România a pris le contrôle de Telekom România. La mise en commun de leurs infrastructures de télécommunications et de l'expertise de leurs équipes permettra une offre complète de services convergents fixe, mobile, et TV. En Slovaquie, Orange a lancé son offre 5G en 2021. Enfin, Orange Moldova a lancé son projet de migration, dont l'objectif est d'atteindre un réseau 100 % fibre d'ici à fin 2022, et de faire migrer tous les clients cuivre vers la fibre courant 2023. Le lancement de nouvelles offres convergentes Love y soutient également notre croissance.

Partenaire de la transformation digitale des entreprises

Entreprise de services numériques née du réseau, Orange Business Services combine un ADN d'opérateur et l'expertise d'un intégrateur de services. C'est ce qui nous permet de couvrir toute la chaîne de valeur digitale, en témoignent les 2,5 millions de professionnels, 35 000 entreprises et collectivités en France de plus de 50 salariés, 3 000 grandes entreprises nationales et les 1 000 multinationales qui nous ont confié leur transformation numérique. Notre mission : les aider à tirer tout le potentiel de leurs données pour transformer leurs métiers, repenser leurs services et produire un impact positif.

Enovacom

Acteur de l'e-santé

Filiale d'Orange Business Services spécialisée dans les logiciels pour le secteur médical, Enovacom, dont le cœur de métier est l'interopérabilité, équipe plus d'un établissement de santé sur deux en France. L'entreprise a lancé en 2021 Enovacom Patient Link pour accompagner les établissements de santé dans la digitalisation du parcours de soin et faire gagner du temps au personnel médical comme aux patients. Elle permet aux professionnels de mieux planifier leur charge de travail tout en fluidifiant les échanges avec les patients.

Cloud de confiance et accompagnement de bout en bout

— Une étude menée par le cabinet d'étude Gartner montre l'accélération de la transition vers le cloud : d'ici à 2025, 51 % du budget des entreprises sera consacré aux solutions de cloud computing, contre 41 % en 2022. Face à cette tendance, nous proposons nos propres solutions d'infrastructure ainsi qu'une offre de services complète : audit, migration, management des applications critiques y compris en environnement multicloud. Nous apportons également à nos clients des garanties de cybersécurité et de souveraineté numérique là où les données et traitements le requièrent. Nous accompagnons par ailleurs les entreprises dans le développement de nouveaux services autour du Big Data, de l'intelligence artificielle et de l'edge computing.

Cette expertise a permis à Orange Business Services d'être classé « très performant » dans le rapport d'évaluation des services cloud hybrides managés (association complémentaire entre clouds privé et

public) établi par GlobalData. Notre savoir-faire a notamment convaincu GÉANT, une e-infrastructure européenne très haut débit consacrée à la recherche et à l'éducation, qui a opté en 2021 pour le cloud de confiance d'Orange Business Services. Celui-ci est en cours de déploiement dans 8 000 établissements en Europe et touche 50 millions d'utilisateurs.

Partenaires des Smart Industries

— Traçabilité des équipements, optimisation des processus, entretien des machines... Une nouvelle génération d'outils numériques ouvre la voie à de nouvelles manières de produire : l'industrie 4.0. Moteur de cette révolution, Orange Business Services accompagne des industriels dans leur transformation grâce aux opportunités offertes par la valorisation des données et la convergence IT (technologies de l'information) et OT (technologies opérationnelles). Safran Aircraft Engines a ainsi choisi la solution « IoT Smart Tracking » pour optimiser la traçabilité de ses outillages au sein de ses ateliers. En 2021, Siemens Digital Industries et Orange Business Services ont annoncé un partenariat stratégique visant à proposer une nouvelle offre conjointe de solutions à destination des industries, autour de la maintenance prédictive, de la connectivité évolutive ou de la résilience des usines. Par ailleurs, Orange Business Services a noué un partenariat avec Lacroix, Sierra Wireless et STMicroelectronics afin de lancer « IoT Continuum ». Cette initiative a pour objectif d'accélérer la mise en œuvre de projets IoT (Internet des Objets) jusqu'à leur industrialisation.

Des réseaux virtualisés pour une meilleure fluidité d'usage

— En 2021, BNP Paribas a fait confiance à Orange Business Services pour accélérer sa transformation digitale en passant au SD-WAN (software-defined wide area network). Aussi appelée « réseau à la demande », cette virtualisation des fonctions réseaux permet flexibilité et réactivité face aux évolutions des usages, tout en garantissant la continuité de service. Grâce à la solution Flexible SD-WAN d'Orange Business Services, développée avec Cisco, nous avons pu déployer rapidement et facilement les meilleurs standards du numérique sur l'ensemble des 1 870 sites de la banque et multiplier par dix la bande passante du réseau BNP Paribas.

Innovation

Jusque dans l'espace

La densification du réseau satellitaire génère une masse considérable de données d'observation terrestre. Orange Business Services, à la tête d'un consortium regroupant HPE, Scality et Tealenium, accompagne le stockage et la sécurisation des données issues des différents programmes du Centre national d'études spatiales (Cnes). Grâce à un « data lake », un espace de stockage global, les utilisateurs du Cnes bénéficieront d'un accès simple, rapide et sécurisé à plus de 100 pétaoctets de données, ouvrant de multiples possibilités d'application : optimisation de réseaux de transport, études environnementales, recherche agricole, etc.

60%

de notre revenu dans le BtoB sera issu des nouveaux services de connectivité (SD-WAN, 5G) et des services IT en 2025

Orange Cyberdefense : un leader européen de la cybersécurité

La digitalisation des organisations et de nos modes de vie va de pair avec un besoin renforcé de sécurité sur l'ensemble des réseaux numériques. Orange met ses vingt-cinq ans d'expérience en cybersécurité au service des entreprises, des collectivités et des administrations, afin de protéger les usages numériques de chacune et de chacun.

En 2021, les centres de détection des cybermenaces d'Orange ont analysé chaque jour plus de 60 milliards d'événements sécurité, isolé plus de 94 000 incidents et mené plus de 230 missions de réponse à incident.

Source : Orange Cyberdefense Security Navigator 2022.

— En seulement un an, les attaques informatiques contre les entreprises privées et publiques ont augmenté de 13 %, selon l'Orange Cyberdefense Security Navigator 2022. Ce chiffre s'explique notamment par le déploiement massif des activités en ligne (télétravail, e-commerce, divertissement, etc.). Le caractère protéiforme des cybermenaces exige de renforcer la protection des données et des systèmes d'information. Fort de ses 2 500 chercheurs et analystes et de ses 32 centres de détection des cybermenaces, Orange Cyberdefense, leader européen des prestations de services en cybersécurité, s'impose comme un acteur essentiel pour une société numérique plus sûre.

Protéger les organisations

— Créé en 2014, Orange Cyberdefense concourt à la protection des acteurs essentiels à la vie économique tels que les opérateurs d'importance vitale (OIV), mais aussi les plus petites structures, de plus en plus ciblées par les pirates informatiques. Conscients du caractère fondamental que revêt la sécurité informatique pour le tissu des PME et ETI, nous offrons à ces dernières des

solutions complètes et sur mesure. En perpétuelle adaptation face à l'évolution des menaces, nos solutions de threat intelligence (collecte et organisation de toutes les informations liées aux cyberattaques) incorporent l'IA et le machine learning : en se nourrissant des données d'incidents, elles bâtissent des scénarios d'attaque et anticipent les tentatives de piratage, constituant ainsi un précieux point d'appui à l'expertise de nos analystes.

Orange Cyberdefense dispose des certifications les plus exigeantes. En 2021, la filiale a été qualifiée Prestataire de réponse aux incidents de sécurité (Pris) par l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (Anssi), mais également Prestataire de détection d'incidents de sécurité (PDIS) et Prestataire d'audit de la sécurité des systèmes d'information (Passi).

Conjugués, ces atouts ont permis à Orange Cyberdefense de réaliser 838 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2021, marquant une croissance de 14 % par rapport à 2020, à périmètre équivalent.

Protéger la société

— Au-delà des systèmes et solutions de protection, la cybersécurité est aussi la plupart du temps une affaire de comportements, individuels et collectifs. La formation et la sensibilisation en entreprise sont donc essentielles au sein des organisations, tout comme la structuration d'une politique de sécurité interne et d'un dispositif de crise. Ces enjeux sont aujourd'hui portés au plus haut niveau par les États. En France, Orange Cyberdefense a ainsi été référencé par l'Anssi pour répondre à la stratégie nationale de cybersécurité soutenue par le plan France Relance et le Programme d'investissements d'avenir (PIA). C'est par sa capacité à construire des stratégies sur mesure qu'Orange Cyberdefense est devenu un acteur central de la cybersécurité des administrations, collectivités, établissements de santé et organismes publics.

OINIS SEC

Le gendarme des réseaux internationaux

La direction technique internationale du Groupe, Orange International Networks Infrastructures & Services (OINIS), fournit infrastructures et services réseau à nos clients wholesale (opérateurs grand public, entreprises, etc.) : des réseaux robustes, qui résistent aux cyberattaques en tirant parti des dernières technologies d'automatisation, d'intelligence artificielle et de Big Data. Afin de renforcer cette sécurisation, OINIS a créé en juin 2021 l'entité OINIS SEC, consacrée à la lutte globale contre la cybercriminalité aux bornes des réseaux, infrastructures et services internationaux d'Orange, grâce à la mutualisation des compétences, des ressources et des outils au sein du Groupe.

Environnement

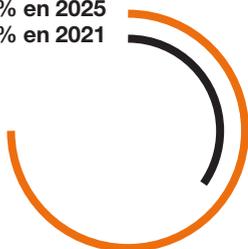
- Indicateurs clés
- La réduction de notre empreinte carbone
- Le recours accru aux énergies renouvelables
- L'amplification de notre programme d'économie circulaire
- Décryptage : être net zéro carbone, qu'est-ce que ça veut dire ?

Indicateurs clés

Face au défi climatique, Orange s'est fixé l'ambition d'anticiper de dix ans les objectifs de la GSMA en étant net zéro carbone d'ici à 2040. Pour atteindre cet objectif, le Groupe s'appuie sur trois principaux leviers : la réduction de ses émissions carbone, un recours accru aux énergies renouvelables et l'amplification de son programme d'économie circulaire.

Réduction des émissions de CO₂ des scopes 1 et 2 par rapport à 2015*

Objectif : - 30,0 % en 2025
- 12,1 % en 2021



Objectif de réduction des émissions de CO₂ du scope 3 entre 2018 et 2025*

- 14,0 %

* Objectifs validés par la Science Based Targets initiative (SBTi)

Biodiversité

31 MSA.km²

L'estimation de l'impact dit de « scope 1 statique terrestre » du Groupe sur la biodiversité. L'indicateur MSA.km² (Mean Species Abundance) convertit l'impact de l'entreprise en un équivalent de superficie où 100 % de la biodiversité serait perdue.

Plus de **1 Md€**

Le chiffre d'affaires des solutions d'Orange Business Services permettant à ses clients de réduire leur empreinte environnementale

Près de
500 GWh/an

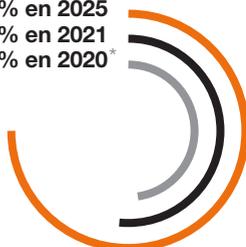
Accords de PPA (Power Purchase Agreements) signés, soit à terme 9% de la consommation d'électricité d'Orange en Pologne, 10% en France et 50% en Espagne

Plus de
17 M

de mobiles usagés collectés par Orange en 10 ans

Consommation d'électricité d'origine renouvelable

Objectif : 50,0 % en 2025
36,3 % en 2021
31,3 % en 2020*



* Données à base comparable

Taux de collecte des mobiles usagés en Europe

Objectif : 30,0 % en 2025
20,4 % en 2021
10,2 % en 2020



6 000

sites équipés de panneaux solaires en Afrique et au Moyen-Orient, soit plus de 16% des sites mobile de la zone

Près de **58 M €**

d'économies réalisées en 2021 grâce au développement de l'économie circulaire pour nos équipements réseau (Capex évités ou économisés)

117 GWh

La production annuelle des programmes d'énergie renouvelable du Groupe, soit la consommation d'environ 40 000 foyers français

Données au 31.12.2021

La réduction de notre empreinte carbone

Dans un contexte de croissance permanente des besoins numériques, les opérateurs font face à un défi majeur : offrir toujours plus de connectivité et de débit, tout en réduisant leur empreinte carbone. Autrement dit, réussir à découpler la croissance des usages et l'augmentation des impacts environnementaux. En ligne avec le scénario établi par l'accord de Paris visant à limiter la hausse de la température mondiale à 1,5 °C par rapport aux niveaux préindustriels, Orange s'est fixé une ambition : être net zéro carbone d'ici à 2040, avec dix ans d'avance sur l'objectif fixé par la GSMA.

Agir sur l'empreinte carbone des réseaux

— La consommation d'énergie de nos réseaux et systèmes d'information représente 82 % de la consommation totale du Groupe et 87 % des émissions de CO₂eq. En 2021, notre plan d'action énergie, Green ITN, lancé en 2008 pour réduire cette consommation, est entré dans une seconde phase : le « Programme Green ». Il s'appuie sur de nouveaux leviers, comme l'intelligence artificielle, les modes de veille avancés et la montée en puissance du partage de réseau actif. Les plans d'actions déployés ont ainsi permis de limiter l'augmentation de la consommation énergétique du Groupe à 2,3 % en 2021 par rapport à 2020, à base comparable, malgré une augmentation significative du trafic. Ces résultats ont aussi été rendus possibles par l'intensification de la coopération avec nos fournisseurs afin de développer des équipements de télécommunication à haute efficacité énergétique. Le partage de réseau et de l'environnement technique du réseau d'accès mobile, à l'origine de la majeure partie des dépenses énergétiques du réseau du Groupe, est également un levier puissant de réduction des dépenses énergétiques. À fin 2021, 53,8 % des sites radio sont partagés, dont 26,1 % en partage actif, donc à consommation réduite.

Nous poursuivons en parallèle nos démarches d'écocoefficience des datacenters en optimisant leur taux d'occupation et leur efficacité énergétique. En France, Orange dispose de trois datacenters de nouvelle génération, sécurisés, résilients et écocoefficaces (30 % de consommation en moins, à capacité équivalente, notamment grâce à un système de refroidissement naturel appelé « free cooling »). En Pologne, nous avons entrepris la construction d'un nouveau datacenter selon les mêmes exigences.

Enfin, le décommissionnement du cuivre constitue une économie d'énergie avérée, comme en Pologne, ou à venir, comme en France dès 2023 (voir page 31).

Taxinomie européenne

La Taxinomie est une classification permettant de flécher les investissements vers les activités économiques ayant un impact favorable sur l'environnement. L'approche de la Commission européenne est progressive, aussi ce sont les secteurs d'activité responsables des plus fortes émissions de gaz à effet de serre qui ont en priorité fait l'objet des premiers textes. L'analyse de l'éligibilité des différents secteurs devrait évoluer en lien avec la maturité des travaux de la Commission. **Bien qu'elles puissent contribuer de manière positive à l'adaptation au dérèglement climatique et à son atténuation, nos activités ne sont, pour l'essentiel, pas éligibles à la Taxinomie européenne pour le moment. À ce jour, sont concernés les services d'hébergement et de traitement de données, les services en lien avec l'Internet des Objets et l'offre d'installation de panneaux photovoltaïques aux clients d'Orange Pologne, soit 1,4 % de notre chiffre d'affaires en 2021 et 83,4 millions d'euros de dépenses d'investissement.**

Mesure et réduction de notre impact sur la biodiversité

En 2021, The Biodiversity Consultancy a mené une étude montrant que l'impact direct d'Orange sur la biodiversité est faible. L'impact principal de nos activités est relatif au scope 3 : des conséquences indirectes sur lesquelles le Groupe a une marge de manœuvre plus limitée. Par notre politique d'investissement dans des puits de carbone, qui contribuent à la reconstitution de la biodiversité, et par notre engagement pour l'économie circulaire, qui réduit l'exploitation des ressources naturelles, Orange aurait le potentiel d'atteindre le « net zéro » concernant son impact sur la biodiversité, aux alentours de 2040, comme pour le carbone. Si les travaux de qualification de l'impact biodiversité se poursuivent, Orange attend cependant que la méthodologie du réseau mondial Science Based Targets (SBTN) soit fixée pour prendre un engagement en la matière.

Faire le choix des solutions les moins énergivores

— Le Groupe ambitionne de réduire de 20 % la consommation énergétique de son parc immobilier entre 2015 et 2025. En France, de nombreuses actions sont déjà en cours. Le déploiement de la certification HQE Exploitation sur plusieurs grands sites du Groupe permet la prise en compte des préoccupations environnementales lors de la phase d'exploitation des bâtiments. De plus, la Direction de l'immobilier Groupe a déployé, sur l'intégralité de son périmètre en gestion, une plateforme numérique de suivi des consommations afin de répondre à l'ambition du Groupe et à l'obligation réglementaire Éco Énergie Tertiaire. 3 800 sites sont ainsi concernés, dont près de 700 par la réglementation.

En parallèle, l'électrification de notre flotte française de véhicules avance : nous comptons aujourd'hui plus de 2 200 véhicules électrifiés, soit une hausse de 89 % en un an. Notre parc autopartagé a également dépassé les 3 800 véhicules à fin 2021. Nous réduisons la taille de notre flotte de véhicules en France de plus de 4 % par an, en moyenne, depuis 2015, et nous avons cessé les commandes de voitures diesel depuis 2020. Enfin, Orange met à disposition de l'ensemble de ses équipes des salles de vidéoconférences et outils collaboratifs permettant de limiter les déplacements professionnels.

Proposer notre premier catalogue d'offres « éco-green »

— En 2021, Orange Business Services a constitué son premier catalogue d'offres « éco-green » qui recense les solutions visant à réduire les émissions carbone des clients. En premier lieu, les solutions d'échange d'informations dématérialisées, qui regroupent le télétravail et l'audioconférence. Puis les solutions axées sur l'innovation, incluant l'écoconception de développements web, l'écogestion de flottes de mobiles, ainsi que la virtualisation d'infrastructures. Enfin, les solutions axées sur de nouvelles applications IoT (Internet des Objets) : performance énergétique des bâtiments (Smart Eco-energy), optimisation des flottes de véhicules (Océan), etc.

Neutraliser le carbone résiduel tout en aidant les territoires

— Orange a conçu un plan ambitieux pour neutraliser d'ici à 2040 ses émissions résiduelles incompressibles estimées. Pour cela, le Groupe finance des dispositifs de puits de carbone naturels (forêts, mangroves, etc.) au service du développement économique et social des territoires. Ces projets ont aussi des impacts positifs sur la biodiversité. En 2021, Orange a créé Orange Nature, un fonds carbone mono-investisseur innovant doté de 50 millions d'euros en partenariat avec la société de gestion Mirova (Natixis Investment Managers) qui vise exclusivement une rémunération en nature sous forme de crédits carbone de haute qualité. Notre plan de neutralisation des émissions carbone résiduelles passe aussi par une participation dans le fonds multi-investisseurs Livelihoods Carbon Fund 3. Des initiatives locales existent également, par exemple avec Alliance Forêts Bois en France métropolitaine, ou avec l'association sénégalaise Nébédary.

Le recours accru aux énergies renouvelables

Dans le cadre de sa trajectoire net zéro carbone d'ici à 2040, Orange s'est fixé l'objectif d'atteindre 50 % d'électricité d'origine renouvelable dans son mix électrique d'ici à 2025. Le Groupe s'engage ainsi pour la production additionnelle d'énergies décarbonées tout en protégeant son approvisionnement énergétique de la volatilité des marchés.

Près de
70 %

de l'électricité
consommée par le Groupe en
Jordanie est couverte par
trois fermes solaires d'Orange

Des contrats d'achat d'électricité renouvelable en Europe

— Orange accroît son alimentation en énergies renouvelables dans les pays européens en ayant recours à des PPA (« Power Purchase Agreements »). Ces contrats constituent un mode d'approvisionnement en électricité verte de longue durée, à prix connu.

En France, Orange a signé deux PPA en 2021.

Le premier, avec TotalEnergies, porte sur la fourniture de 100 GWh/an d'électricité renouvelable d'origine solaire sur les vingt prochaines années. Le second, signé avec Engie, court sur une durée de quinze ans et permettra le développement de deux fermes solaires en France, pour la fourniture de 76 GWh par an. Ces deux contrats contribuent à sécuriser l'approvisionnement électrique du Groupe à long terme. Ainsi, à fin 2021, le Groupe a conclu des PPA pour une capacité totale de près de 500 GWh par an, correspondant à 10 % de la consommation d'électricité d'Orange en France, 9 % de sa consommation d'électricité en Pologne et 50 % de la consommation d'électricité en Espagne par an. En complément, certains de nos pays européens ont recours à un approvisionnement en

électricité d'origine renouvelable grâce à des contrats de consommation avec certificat de garantie d'origine (CGO) auprès de leurs fournisseurs. En 2021, ces contrats couvrent 34 % du scope 2 d'Orange Business Services, 36 % pour Orange Espagne, 67 % pour Orange Slovaquie et l'intégralité de la consommation électrique d'Orange Belgique.

Production locale en Afrique et au Moyen-Orient

— En Afrique et au Moyen-Orient, Orange déploie un programme de création de fermes solaires et de construction de panneaux solaires pour ses sites techniques. Ce programme est réalisé au moyen d'investissements en propre et de projets menés avec des ESCo (voir encadré). Fin 2021, le Groupe comptait environ 6 000 sites équipés de panneaux solaires alimentant ses infrastructures, soit plus de 16 % de ses sites mobile de la zone Afrique et Moyen-Orient. Nous avons par ailleurs entrepris l'agrandissement de plusieurs fermes solaires afin d'en faire bénéficier les populations avoisinantes grâce à un « minigridd », un réseau de distribution d'électricité à petite échelle, déconnecté du réseau central. Celui-ci est opérationnel en République démocratique du Congo depuis novembre 2021.

En Jordanie, près de 70 % de l'électricité nécessaire à nos opérations est couverte par la production de nos trois fermes solaires. Cette solution sera également mise en œuvre au Mali, où le Groupe installera une centrale solaire d'une capacité de 25 MW qui fournira 48 GWh d'énergie, avec 30 MWh de capacité de stockage. Un protocole d'accord entre Énergie du Mali SA et Orange Mali a été signé en 2021 pour le transport et l'achat du surplus d'électricité qui y sera produite.

La production totale liée au renouvelable et utilisée par Orange dans la zone représente annuellement 117 GWh, soit la consommation d'environ 40 000 foyers français. Elle permet d'économiser plus de 53 millions de litres de carburant chaque année et d'éviter le rejet de près de 142 000 tonnes équivalent CO₂.

36,3 %

La part de l'électricité d'origine renouvelable dans le mix électrique du Groupe, contre 31 % en 2020

ESCo

Des partenariats vertueux

En Afrique et au Moyen-Orient, Orange a noué des partenariats avec des ESCo (« energy services companies » ou fournisseurs de services énergétiques) dont le rôle est de gérer l'investissement, l'installation, la modernisation et la gestion opérationnelle des infrastructures de production électrique qui alimentent certaines activités du Groupe. Ces solutions permettent d'optimiser la consommation d'électricité, la fiabilité d'approvisionnement et de service, l'impact environnemental et les dépenses liées à l'énergie.

L'amplification de notre programme d'économie circulaire

Pendant longtemps, l'activité d'Orange s'est inscrite dans un schéma linéaire : prélèvement de ressources naturelles, fabrication, distribution, installation et fin d'usage. Ce modèle induit des impacts environnementaux et sociétaux importants. C'est pourquoi le Groupe s'est engagé à intégrer les principes de l'économie circulaire au cœur de sa stratégie, de ses processus et de ses métiers : écoconception, réparation et reconditionnement ou encore collecte et recyclage. L'accent est mis sur l'allongement de la durée de vie des équipements et des terminaux et contribue au développement des filières de valorisation des matériels en fin de vie.

Plus de

17 M

de mobiles usagés collectés
par Orange en 10 ans

Vers 100 % de produits en démarche d'écoconception

— En 2021, nous avons défini notre processus d'écoconception avec l'ambition que 100 % des produits électroniques portant la marque Orange s'inscrivent dans cette démarche en 2025. Décliné en 16 étapes, il cible chaque phase du cycle de vie des produits et services – de la phase amont aux phases d'usage et de fin de vie – et introduit, dès la conception, une réflexion systémique sur les enjeux environnementaux et fonctionnels. Une formation sur l'écoconception permet aux chefs de produits d'Orange de se saisir de ce nouveau processus, qui s'applique déjà à la prochaine génération de Livebox.

Nous avons également lancé, en France, notre tout premier smartphone mis au point dans une démarche d'écoconception : le Neva Leaf. Constitué à 20 % de plastique recyclé, il bénéficie d'un excellent indice de réparabilité (8,8/10) grâce à sa conception robuste et modulaire qui permet aux clients de remplacer eux-mêmes la batterie et l'écran. L'objectif est maintenant de le commercialiser en Europe : lancement prévu en Pologne dès 2022.

Équipements : revalorisation et allongement de la durée de vie

— Orange s’est fixé l’objectif de collecter l’équivalent de 30 % des mobiles vendus sur la zone Europe en 2025 pour qu’ils puissent être revalorisés. Nous sommes sur la bonne voie : ce taux a atteint 20,4 % en 2021, contre 10,2 % en 2020. Par ailleurs, notre taux de collecte d’équipements distribués sous contrat de leasing (équipements domestiques comme les box, les décodeurs, etc.) s’est établi à 67 % en 2021 (voir page 306 du Document d’enregistrement universel 2021). Ici encore, notre objectif traduit nos ambitions environnementales : nous voulons porter ce chiffre à 90 % en 2025.

Afin de contribuer à l’allongement de la durée de vie des téléphones, nous nous sommes engagés à mettre en place des services de réparation attractifs dans tous nos pays européens : un engagement en bonne voie d’être tenu avec, en 2021, une amélioration notable du niveau d’attractivité des services proposés. En 2025, le Groupe s’est engagé à ce que 10 % de ses mobiles vendus en Europe soient des appareils reconditionnés. Des contrats d’achat avec plusieurs fournisseurs ont été récemment signés pour répondre à une demande de mobiles de seconde main en pleine expansion.

Au cœur de nos infrastructures

— Notre engagement en faveur de l’économie circulaire porte aussi sur notre cœur de métier : nous œuvrons pour que nos infrastructures réseaux et nos centres de données fonctionnent avec toujours plus d’équipements reconditionnés. À cette fin, Orange a lancé, en 2020, le Programme Orange Sustainable & Circular Ambition for Recertification (Oscar) et sa plateforme interne d’achat et de vente d’équipements reconditionnés, Marketis. Les matériels démantelés sont mis à disposition pour une réutilisation interne ou externe. Nous avons par ailleurs signé des accords avec plusieurs constructeurs pour développer l’achat d’équipements reconditionnés. Pour cette première année, plus de 10 millions d’euros d’économies ont été réalisées. Par ailleurs, Orange a contribué, au sein de la GSMA, avec 21 opérateurs, à un Strategy Paper sur le sujet, présenté au Mobile World Congress 2022.

Ressources rares

Une utilisation raisonnée

Pour limiter la consommation des ressources rares et critiques entrant dans la composition de ses produits, Orange a pris les devants. Le Groupe a mis en place une base de données actualisée régulièrement et comprenant des fiches sur chaque matériau, qui sert de base aux analyses de risque et à la recherche de ressources de substitution. Le Groupe incite également ses fournisseurs à limiter l’usage de ces ressources et à favoriser l’utilisation de ressources recyclées. Nous visons aussi à soutenir le développement de filières de recyclage des déchets électriques et électroniques, qui pourraient renfermer jusqu’à 40 fois plus de minerais extractibles que le sous-sol de la Terre.

Près de
58 M€

d’économies réalisées en 2021 grâce au développement de l’économie circulaire pour nos équipements réseau (Capex évités ou économisés)

Être net zéro carbone, qu'est-ce que ça veut dire ?

La neutralité carbone, équilibre global entre les émissions et les absorptions humaines de CO₂, ne peut exister qu'à l'échelle planétaire. En ligne avec la trajectoire pour limiter le réchauffement global moyen à + 1,5 °C par rapport aux niveaux préindustriels, conformément à l'accord de Paris, Orange s'est fixé l'objectif d'être « net zéro carbone » d'ici à 2040. Que cela signifie-t-il concrètement ?

Réduire le plus possible ses émissions...

Atteindre le net zéro carbone implique avant tout de réduire le plus possible ses émissions de gaz à effet de serre. Premier pilier pour y parvenir, réduire les émissions directes, le scope 1, dues aux carburants consommés par les bâtiments et les flottes de véhicules.

Ensuite, réduire les émissions indirectes, le scope 2, dues à l'achat d'énergie comme l'électricité consommée par les réseaux et les bâtiments. Orange a notamment lancé des plans d'actions pour augmenter son approvisionnement en électricité de source renouvelable : éolien, solaire, hydraulique, etc. Le scope 3 est aussi fondamental, bien que les entreprises n'aient pas la main directement sur les actions et que les méthodologies ne soient pas encore stabilisées. Il concerne toutes les émissions générées en amont par les fournisseurs et les déplacements des salariés, ainsi que celles générées en aval par les clients. Leur réduction passe, par exemple, par l'optimisation des achats de matières premières, de produits et de services, la limitation des déplacements des collaborateurs et des transports, l'écoconception des produits et services vendus, ou encore la gestion des déchets.

... et absorber le résidu

Mais une entreprise, quelle que soit son activité, émettra toujours des gaz à effet de serre : les émissions résiduelles. Dans le mécanisme net zéro carbone, ce sont ces dernières, et elles seulement, qui doivent être absorbées par des puits de carbone naturels (forêts, tourbières, mangroves, etc.) ou des dispositifs de séquestration artificiels. Une entreprise peut développer ses propres puits de carbone, ou bien en financer.

L'approche net zéro carbone se distingue donc du « zéro émission nette », équilibre comptable obtenu grâce à des mécanismes de compensation tels que l'achat de crédits carbone, qui ne permet pas de répondre au principe d'additionnalité indispensable à l'infléchissement du dérèglement climatique. L'additionnalité exige de démontrer que les réductions d'émissions permises par les projets de séquestration de CO₂ sont additionnelles, c'est-à-dire qu'elles n'auraient pas eu lieu en l'absence du projet lui-même. Pour être dits additionnels, les projets doivent introduire des changements de pratiques et de comportements, de nouvelles technologies ou toute autre action permettant d'accélérer la transition bas carbone.



30%

de réduction des émissions de CO₂
des scopes 1 et 2 du Groupe
entre 2015 et 2025, afin d'atteindre
le net zéro carbone

Social

- Indicateurs clés
- Un employeur responsable
- La diversité et l'inclusion au service d'une performance durable
- Le numérique pour toutes et tous
- La finance au service de nos engagements
- Décryptage : qu'est-ce qu'une obligation durable ?

Indicateurs clés

Être un opérateur de télécommunications, c'est endosser un rôle social de premier plan auprès de toutes ses parties prenantes et au cœur des territoires. Face aux transformations numériques majeures qui bouleversent notre environnement, qu'il soit virtuel ou réel, Orange s'engage.

9 200

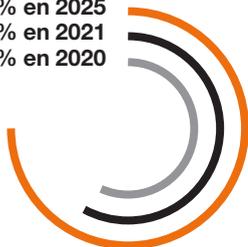
recrutements en CDI en 2021

91 %

des collaborateurs se déclarent fiers de travailler chez Orange dans le dernier baromètre salarié (réalisé en 2020)

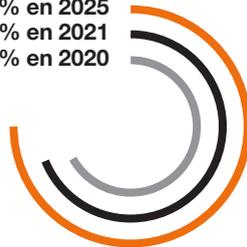
Pourcentage de femmes dans les métiers techniques

Objectif : 25,0 % en 2025
20,9 % en 2021
20,5 % en 2020



Pourcentage de femmes dans les réseaux de management

Objectif : 35,0 % en 2025
31,6 % en 2021
31,1 % en 2020



92%

des collaborateurs ont suivi au moins
une formation en 2021

350 M€

de dotation pour Orange Ventures,
le fonds d'investissement technologique
d'Orange à visée internationale

Certifié GEEIS-AI

pour une intelligence artificielle inclusive

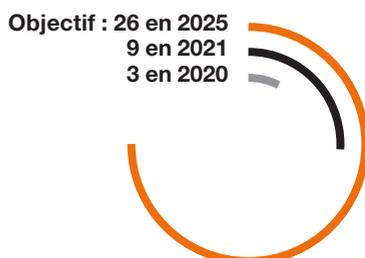
23,5 M€

investis en 2021 par la
Fondation Orange dans 23 pays

Près de 140 000

nouveaux bénéficiaires des programmes
de la Fondation Orange

Nombre d'Orange Digital Centers



Un employeur responsable

Pour Orange, la responsabilité d'entreprise répond non seulement à des préoccupations éthiques, mais aussi à des enjeux d'attractivité. Les actions du Groupe en faveur de la qualité de vie, de la santé-sécurité, du dialogue social et de la formation visent à offrir aux collaborateurs un environnement de travail à la hauteur de leurs attentes, tout en renforçant le sentiment d'appartenance et l'engagement.

2022-2024

Accord intergénérationnel

Notre nouvel accord prévoit le recrutement de 8 000 CDI. Une attention particulière sera accordée aux moins de 30 ans dans les métiers à forte valeur pour l'avenir du Groupe. Les collaborateurs en milieu de carrière auront la possibilité, pendant 3 à 12 mois, de suivre un cycle universitaire ou une formation, de s'engager aux côtés d'associations, de dispenser des cours, ou même de contribuer à des projets dans des start-up et des PME. Les seniors pourront, quant à eux, anticiper leur départ à la retraite grâce à un dispositif attractif de temps partiel. Ce dispositif, fondé sur le volontariat, permettra aux salariés éligibles d'aménager leur temps de travail sur une période de 18 à 60 mois précédant leur départ. Selon les souhaits du collaborateur, cette formule pourra être ouverte au mécatenat de compétences.

Un dialogue social ouvert à tous les échelons

— Orange promeut un dialogue social ouvert impliquant salariés, organisations syndicales et associations de salariés élus. Nous avons à cet effet mis en place des institutions représentatives du personnel dotées de prérogatives propres. Le Comité de Groupe Monde renforce le dialogue social au niveau mondial et s'inscrit dans la stratégie de développement de la RSE, tandis que le Comité de Groupe Europe traite des questions économiques, financières et sociales. D'autres instances complètent ce dispositif, comme le Comité de Groupe France, chargé d'assurer la communication avec les représentants du personnel.

91 % des collaborateurs fiers de travailler chez Orange

— Notre « baromètre salarié », qui prend le pouls du ressenti de la qualité de vie au travail, est formel : 91 % des personnes interrogées en 2020 se sont déclarées fières de travailler chez Orange et 87 % ont recommandé Orange comme une entreprise où il fait bon travailler. Ce score est le reflet du travail de l'ensemble de nos équipes. En France, de nombreux accords ont été signés, notamment sur le télétravail, l'évaluation et l'adaptation de la charge de travail, ou encore l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

Un tableau de bord santé-sécurité

— L'accord mondial sur la santé-sécurité définit un socle commun à l'ensemble du Groupe : chaque collaborateur bénéficie d'une couverture santé maladie et chaque entité anime des instances de dialogue social spécifiques. À l'international, les « rendez-vous de la qualité de vie au travail by Orange » mettent en avant des thèmes tels que le devoir de vigilance, le harcèlement ou les violences au travail. Notre tableau de bord santé, sécurité et qualité de vie au travail permet de suivre en continu l'effet de nos actions au moyen d'indicateurs communs. En 2021, il couvre 99,4 % des effectifs.

La montée en compétences des équipes

— Entre 2020 et 2021, le nombre d'heures de formation a progressé de 27 % grâce à la transition massive vers le format distanciel et à la reprise progressive des formations en présentiel. Signe de l'importance que nous accordons à la formation, notre Net Promoter Score (NPS), qui mesure le niveau de satisfaction des apprenants, a progressé de 7 points en 2021. En France, le Centre de formation des apprentis Orange (CFA) a lancé sa seconde promotion d'alternants sur quatre parcours tech : data analyst, ingénieur en cybersécurité, spécialiste du cloud et technicien service clients, avec l'ambition d'un effectif de 30 % de femmes dans chaque promotion. L'année 2021 a également été marquée par le lancement d'une offre complète de formations RSE.

Des collaborateurs toujours engagés

— Le Groupe encourage le volontariat et le mécénat de compétences. En France, par exemple, en 2021, près de 300 salariés ont choisi d'être volontaires pour animer des ateliers numériques et accompagner les clients et populations en difficulté aux usages sûrs et responsables du numérique. Plus de 10 000 personnes ont bénéficié de ces ateliers. Plus de 600 salariés jouent également le rôle de mentors auprès de jeunes issus de milieux modestes ou de territoires éloignés de l'emploi. Lancé en 2021, le Prix des Engagement Makers a permis de valoriser l'engagement citoyen des équipes d'Orange sur trois thèmes : net zéro carbone, égalité numérique et solidarité.

+ 27 %

L'augmentation du nombre d'heures de formation au sein du Groupe entre 2020 et 2021

Together 2021

Nouveau cap pour l'actionnariat salarié

« Together 2021 » est l'offre d'actionnariat réservée au personnel la plus importante lancée à ce jour par le Groupe, proposée aux 140 000 salariés et aux 45 000 retraités éligibles. Une opération pour associer durablement les salariés à la réussite du Groupe qui a remporté un franc succès : 26,1 millions d'actions, soit l'intégralité de l'offre, ont été livrées le 1^{er} décembre 2021 à plus de 64 000 souscripteurs dans 37 pays. Grâce à cette large participation, l'actionnariat salarié représente 7,38 % du capital d'Orange à fin 2021 et 10,8 % des droits de vote. Ce nouveau cap nous rapproche de notre ambition : atteindre les 10 % d'actionnariat salarié.

La diversité et l'inclusion au service d'une performance durable

La diversité et l'inclusion sont un terreau pour l'innovation et un levier indispensable pour une performance durable. C'est tout le sens de l'engagement d'Orange depuis des années.

Atteindre l'égalité entre les femmes et les hommes

— L'égalité professionnelle est inscrite au cœur de la stratégie du Groupe depuis plus de quinze ans. À l'international, la politique du Groupe s'appuie sur l'accord mondial, signé en juillet 2019, avec UNI Global Union, qui porte sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, la lutte contre les discriminations et les violences, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, etc. Cet accord est déployé dans tous les pays où Orange est présent grâce à des comités locaux et à un réseau de correspondants. En France, un 6^e accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et l'équilibre vie privée et vie professionnelle a été signé fin 2021. Il renforce les engagements pris depuis 2004, par exemple dans le domaine de la parentalité avec un allongement du congé de paternité, ou dans la lutte contre les violences conjugales. Des chartes ont été signées en 2021 sur ces deux thèmes. Enfin, Orange a obtenu la note globale de 94 points sur 100 dans le cadre de l'Index de l'égalité professionnelle 2022 du ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion.

Favoriser l'insertion des personnes en situation de handicap

— À l'international, à la suite de l'adoption des principes de la GSMA fin 2020 pour favoriser l'inclusion et l'autonomisation des personnes en situation de handicap, des ateliers ont été organisés dans huit pays de la zone Afrique et Moyen-Orient pour une meilleure appropriation de ces enjeux au niveau local. À l'occasion de la Journée internationale des personnes handicapées, une édition spéciale du magazine Orange.com sur le thème « Handicap, neurodiversité : comment agir pour un numérique inclusif ? » a présenté les initiatives menées dans les pays du Groupe.

En France, l'accord pour l'emploi et l'insertion des personnes en situation de handicap et la lutte contre les discriminations a été renouvelé pour 2021-2023, avec une attention particulière portée aux recrutements. Convaincu que la diversité cognitive est un atout de performance, le Groupe a lancé le programme « Neuroteam : une approche pluridisciplinaire », qui vise à accroître le recrutement, l'intégration et l'épanouissement dans l'emploi des personnes neurodiverses (TSA, TDA/H, troubles DYS, HPI, etc.).

Hello Women

Orange s'est fixé un objectif de 25 % de femmes en 2025 dans les métiers techniques et du numérique, professions d'avenir où les femmes sont encore sous-représentées. Le Groupe a déployé en 2021 son nouveau programme Hello Women, sous forme d'appel à projets autour de quatre axes : sensibiliser, identifier, reconvertir, fidéliser. Ainsi, en France, quatre porteurs de projets innovants ont été accompagnés dans la mise en œuvre de leur initiative. Parallèlement, 20 projets ont été sélectionnés dans 20 pays pour un montant total de près d'un million d'euros. Ils seront lancés en 2022.

Orange forme ses équipes au management inclusif et au bien-être au travail. Le Groupe a déployé en 2021 un module « Vivre ensemble la diversité » dans plusieurs pays, avec plus de 4 600 salariés inscrits. La sensibilisation des salariés à l'égalité professionnelle femmes-hommes est assurée, depuis 2018, par une formation en ligne délivrant un « Visa égalité professionnelle ». En France, près de 19 000 salariés l'ont obtenu. La version internationale, lancée en 2021, a déjà été suivie par près de 10 000 personnes. En cohérence avec sa volonté de rendre accessibles tous ses nouveaux contenus numériques au plus grand nombre, Orange a mis à disposition de ses salariés un « Visa accessibilité numérique ». Il a été suivi par 1 600 salariés à fin 2021. Orange soutient également le module public certifiant Objectif IA, lancé par l'Institut Montaigne, OpenClassrooms et la Fondation Abeona, qui vise à former le grand public aux fondamentaux de l'intelligence artificielle, en France et à l'international.

GEEIS-AI

Une IA au service de l'inclusion

Orange a obtenu le label international GEEIS-AI (Gender Equality European and International Standard) pour ses actions en matière de conception, de développement et d'utilisation d'une intelligence artificielle inclusive.

35,9%

de femmes dans les effectifs du Groupe en 2021

Promouvoir toutes les diversités

— Promouvoir la diversité, c'est permettre l'inclusion de toutes et tous, quels que soient leur identité de genre, leurs opinions personnelles, leur âge, leur origine sociale et ethnoculturelle, leur orientation sexuelle, leur état de santé ou leur handicap. Le Groupe, membre actif de l'association L'Autre Cercle, participe à ses activités comme la cérémonie annuelle des rôles modèles (deux collaboratrices lauréates) ainsi qu'aux travaux prospectifs comme « la place des LGBTQIA+ dans le monde du travail en 2031 » du projet Odyssey for Equality. Mobilisé contre les discriminations liées aux origines, Orange a participé, dans le cadre de son partenariat avec le Club 21^e siècle, au premier baromètre de McKinsey mesurant la diversité socioculturelle dans les instances de direction, publié en 2021.

Évaluer les actions

— Orange s'attache à évaluer ses actions en faveur de la diversité et de l'inclusion grâce à plusieurs dispositifs internes et externes. Selon le dernier baromètre salarié, 85 % des salariés pensent qu'Orange représente bien la diversité de la société. Nous sommes engagés dans une démarche d'évaluation et d'amélioration continue à travers les certifications GEEIS et GEEIS Diversity, obtenues depuis 2011 par le Groupe et 20 entités dans 18 pays, à la suite d'audits réalisés tous les deux ans par un organisme externe indépendant. Le classement Diversity leaders in Europe 2022 (Statista/« Financial Times »), publié en novembre 2021, classe Orange à la 78^e place des entreprises inclusives sur 850 et à la 2^e place dans le secteur des télécoms. En 2022, le classement international Equileap sur l'égalité professionnelle femmes-hommes a positionné Orange 23^e sur 4 000 entreprises dans le monde, et 2^e dans son secteur.

Lutter contre les discriminations liées aux nouvelles technologies

— Pour donner suite au lancement de la Charte internationale pour une IA inclusive en 2020, 104 entreprises, associations et universités se sont engagées à promouvoir la diversité à chaque étape de la chaîne de valeur de la donnée pour que tous les biais discriminatoires soient identifiés et maîtrisés. Pour amorcer une dynamique collective d'échanges de bonnes pratiques, Orange et le Fonds Arborus ont lancé, en 2021, le Club pour une IA inclusive réunissant tous les signataires s'inscrivant dans une démarche volontariste d'évolution de leurs actions.

Le numérique pour toutes et tous

Le numérique est un formidable atout de développement social et économique. L'usage des services essentiels de notre vie quotidienne en dépend, à l'image de la santé, de l'éducation ou des services publics, tout comme l'accès à l'information. Orange mobilise tout son savoir-faire et ses ressources pour renforcer l'accessibilité et l'acquisition de compétences numériques. Un engagement inscrit au cœur de notre raison d'être et amplifié par notre plan stratégique.

Création de valeur

Des services à impact positif

Pour porter un regard précis sur la valeur créée par nos actions sociétales, nous avons analysé, en 2021, l'impact des services d'inclusion numérique portés par Orange France. En 2020, ce sont 4,6 millions de personnes qui ont été touchées par ces services. Parce qu'ils activent des leviers de l'insertion sociale et économique créateurs de valeur pour les bénéficiaires, ils ont engendré un impact positif de 101,9 millions d'euros, par une méthodologie de retour social sur investissement « social return on investment ».

Équiper le plus grand nombre

— Parce qu'offrir la connectivité au plus grand nombre passe par un meilleur accès aux équipements et services, Orange investit massivement pour étendre la couverture des réseaux mobiles et propose des solutions inclusives aux populations les plus fragiles. En Espagne, notre offre Tarifa Social est réservée aux foyers bénéficiaires des minima sociaux. Elle comprend un accès fibre, une ligne fixe ainsi qu'une ligne mobile à un prix réduit. La gamme de téléphones mobiles à prix abordable Sanza, quant à elle, est commercialisée dans 16 pays d'Afrique et du Moyen-Orient. Par ailleurs, afin de lutter contre la fracture numérique liée au handicap ou à l'âge, Orange conçoit des produits spécifiques alliant innovation, simplicité et ergonomie. Orange France a ainsi lancé, fin 2021, le smartphone Swissvoice G80 à destination des seniors : son utilisation est simplifiée grâce à un son amplifié, une interface épurée, une visiophonie facilitée, etc.

Favoriser l'accès aux services essentiels

— Orange permet, grâce au numérique, de rendre accessibles des services essentiels à la vie quotidienne. En Afrique, Orange propose une offre permettant l'achat abordable d'équipements solaires individuels, dont le paiement par Orange Money (voir pages 50-51) est étalé dans le temps. Pour faciliter l'accès aux soins dans certaines zones dépourvues de structure de santé, le Groupe collabore avec les autorités de santé nationales

pour proposer des services à distance d'information, de rappel de calendrier vaccinal ou encore de planning familial. Par ailleurs, Orange a développé un « pass éducation » qui permet l'accès à des contenus éducatifs en ligne à un prix négocié au sein du forfait mobile.

Sensibiliser aux usages responsables et informer

— Face au développement accéléré des services numériques, Orange sensibilise le grand public, et notamment les plus jeunes, aux usages sûrs et responsables. Dans certains pays, nous proposons ainsi des offres d'accès limité, à l'image de « Safe Starter For Your Kid » en Pologne : une offre à prix abordable incluant le contrôle parental et des appels illimités avec un parent. Nous avons aussi mis en place des dispositifs d'information, des ateliers et des formations afin d'apprendre à se protéger des dangers en ligne. En Europe, des ateliers organisés dans les boutiques Orange accompagnent gratuitement le grand public aux usages responsables du numérique.

Former au numérique

— Orange mène des actions de terrain à destination notamment des jeunes éloignés de l'emploi, des femmes en difficulté et des entrepreneurs. Le déploiement des Orange Digital Centers (ODC) témoigne de cet engagement. Entièrement gratuits, les ODC sont des centres d'accompagnement et d'acquisition de compétences numériques en particulier à travers le développement de projets concrets. Au-delà des ODC déjà opérationnels dans neuf pays en 2021 (Cameroun, Côte d'Ivoire, Égypte, Éthiopie, Jordanie, Mali, Maroc, Sénégal et Tunisie), Orange vise à ouvrir un Orange Digital Center dans chaque pays où il est présent, soit au moins 26 centres d'ici à 2025. Pour faire des outils numériques un véritable levier d'insertion, la Fondation Orange propose aussi de nombreux dispositifs, parmi lesquels les Maisons Digitales, les FabLabs Solidaires, les Ateliers Numériques, ou encore les Écoles Numériques. Près de 140 000 personnes ont bénéficié des actions de formation de la Fondation Orange en 2021.

1250

**Écoles Numériques dans
16 pays d'Afrique
et du Moyen-Orient**

La finance au service de nos engagements

Orange utilise plusieurs dispositifs financiers durables au service de sa responsabilité sociale et environnementale et de sa politique d'optimisation de sa structure de financement. Ils permettent également au Groupe de soutenir l'entrepreneuriat.

Orange Ventures Impact soutient les start-up qui contribuent à faire émerger de nouveaux modèles économiques responsables ayant un impact positif sur le climat, l'inclusion ou l'aide aux personnes.

500 M€

Montant de l'émission inaugurale d'obligations durables du Groupe

Retour sur notre première émission d'obligations durables

— En 2020, le Groupe réalisait une première émission d'obligations durables d'un montant de 500 millions d'euros venant appuyer ses engagements sociaux et environnementaux. L'utilisation des fonds est audité chaque année : notre premier rapport d'allocation et d'impact, publié en 2021, détaille les projets sélectionnés, les fonds concernés et les impacts de chaque catégorie de projets. Fin 2020, près de 328 millions d'euros ont notamment permis de financer, pour le volet sociétal, le déploiement de la fibre en zone rurale française. Concernant le volet environnemental, Orange a alloué des fonds au partage d'infrastructures en Pologne (avec près de 106 000 tonnes d'émissions de CO₂ évitées) et au reconditionnement des box internet en France (4,8 millions d'équipements concernés).

Un véhicule d'investissement dédié aux start-up avec Orange Ventures

— Orange Ventures est un véhicule d'investissement doté de 350 millions d'euros sous gestion. Il finance les jeunes pousses en hypercroissance dans les services innovants (entreprise digitale, réseaux, cybersécurité, fintech, e-santé, etc.), principalement en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient. Orange Ventures s'emploie

à créer des synergies entre les start-up et nos entités opérationnelles pour plus d'agilité au service de nos clients et d'effets positifs dans les pays où nous sommes présents. En 2021, l'ouverture d'un fonds d'amorçage dans 18 pays d'Afrique et du Moyen-Orient a pour ambition d'aider 100 jeunes start-up d'ici à 2025. Orange Ventures a, par ailleurs, annoncé en 2021 le lancement d'Orange Ventures Impact, un nouveau véhicule d'investissement doté de 30 millions d'euros. La cible : de jeunes pousses françaises et européennes en phase d'amorçage et au potentiel de développement déjà avéré. Pour en bénéficier, celles-ci devront contribuer à faire émerger de nouveaux modèles économiques responsables ayant un impact positif en faveur du climat, l'inclusion ou l'aide aux personnes. En 2021, Orange Ventures a investi dans 18 nouvelles start-up.

Une épargne salariale engagée, durable et solidaire

— Souhaitant également porter ces engagements auprès de ses collaborateurs, et en partenariat étroit avec les organisations syndicales représentatives et associations d'actionnariat salarié, Orange fait en sorte que ses dispositifs d'épargne salariale soient à la fois responsables, durables et solidaires : 92 % des fonds d'épargne salariale et retraite proposés par l'entreprise à ses salariés contiennent des encours ISR (investissement socialement responsable) et 50 % d'entre eux bénéficient déjà d'un label responsable.

Ainsi, à fin 2021, la part des fonds ISR s'élève à 800 millions d'euros, soit près de 30 % du total de l'encours des fonds diversifiés d'épargne salariale et retraite d'Orange (2,7 milliards d'euros). Parmi ces fonds ISR, le fonds Dynamis Solidaire, labellisé ISR et Finansol (163 millions d'euros d'actifs), et le fonds Epsens Emploi Santé Solidaire (38 millions d'euros d'actifs) détiennent entre 5 % et 10 % de titres d'entreprises non cotées à forte vocation sociale ou environnementale. Avec 20 millions d'euros investis dans ces fonds solidaires et 48 structures financées, près de 30 000 salariés ont ainsi contribué à un projet social et solidaire.

Fonds à impact

Orange Nature

En décembre 2021, le Groupe a lancé son fonds carbone Orange Nature, en partenariat avec Mirova (Natixis Investment Managers). Doté de 50 millions d'euros, ce fonds a pour objet d'investir dans différents projets de séquestration et de neutralisation de CO₂ à travers le monde, tels que la restauration et la conservation d'écosystèmes naturels comme les mangroves ou les projets d'agroforesterie. Les rendements de ce fonds seront assurés exclusivement en crédits carbone, qui permettront de neutraliser une part significative de nos émissions de CO₂ résiduelles (voir pages 62-63 et 68-69).

50 M€

Enveloppe du fonds carbone
Orange Nature

Qu'est-ce qu'une obligation durable ?

Orange a émis en 2020 une obligation durable d'un montant de 500 millions d'euros. Quel est l'objectif d'une telle obligation et en quoi se différencie-t-elle d'autres produits financiers ?

Une obligation est un emprunt réalisé par un émetteur (État, entreprise, etc.) sur une durée limitée et servant un taux d'intérêt fixé à l'avance. Une obligation est considérée comme durable lorsqu'elle est émise dans le but de financer un ou plusieurs projets contribuant de manière positive au développement durable. Avec un marché estimé à 1 000 milliards de dollars en 2021, soit vingt fois plus qu'en 2015, ces produits sont en pleine expansion.

Obligations durables ou « green bonds » ?

Plusieurs produits de finance durable coexistent sur les marchés financiers. Tout d'abord, les obligations durables, ou « sustainable bonds », bénéficient à la fois aux projets sociaux et environnementaux. Ensuite, les contrats à impact social, ou « social bonds », financent exclusivement des projets sociaux innovants. Enfin, les obligations vertes, ou « green bonds », sont centrées sur l'environnement. La levée de fonds finance avant tout des projets contribuant à la transition écologique. Avec 12 milliards d'euros d'emprunts verts, l'Union européenne est en passe de devenir le premier émetteur d'obligations vertes au monde.

Pourquoi se tourner vers ces formes d'investissement ?

L'émission d'obligations durables permet aux entreprises de financer des projets alignés avec leur raison d'être et/ou leurs engagements environnementaux et sociétaux : une manière d'aligner stratégie financière et RSE. Pour sa première émission en septembre 2020, Orange a consacré environ 40 % des fonds levés à des projets d'inclusion numérique et sociale et environ 60 % à des projets relatifs à l'efficacité énergétique et à l'économie circulaire. Du côté des investisseurs, ces placements vertueux offrent des rendements intéressants : leurs taux les rendent attractifs face aux émissions classiques.

1 000 Mds USD

d'obligations durables ont été émises
en 2021, un niveau 20 fois plus élevé
qu'en 2015

Source : Refinitiv

Gouvernance

- ▣ Indicateurs clés
- ▣ Une gouvernance renouvelée
- ▣ Comité exécutif
- ▣ Une rémunération équilibrée entre performances financière et extra-financière
- ▣ Des risques maîtrisés
- ▣ Analyse de matérialité : un outil de réflexion stratégique
- ▣ L'exigence de l'éthique

Indicateurs clés

La gouvernance d'Orange définit et met en œuvre la stratégie de croissance de long terme du Groupe en veillant à conjuguer performance opérationnelle, exigence éthique et maîtrise optimale des risques.

Le Conseil d'administration
en 2021*

12

séances

97,2 %

Taux d'assiduité collective

4,3 ans

Ancienneté moyenne

55 ans

Âge moyen

45 %

Femmes

(hors administrateurs élus par les salariés et représentant les salariés actionnaires)

55 %

Hommes

63 %

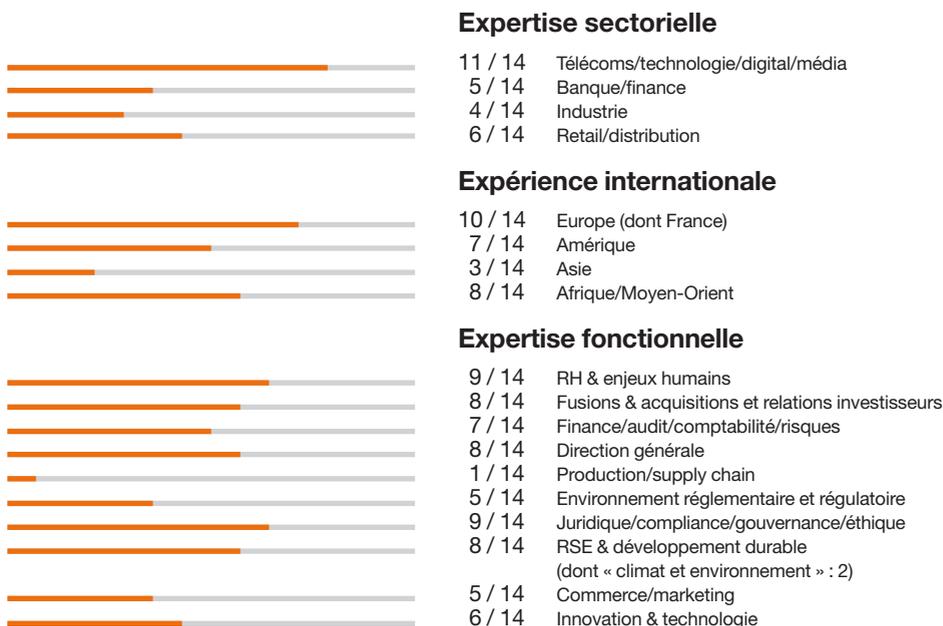
Taux d'indépendance

(hors administrateurs élus par les salariés et représentant les salariés actionnaires)

Composition du Conseil d'administration**

Président-Directeur général	Stéphane Richard
Administratrice non indépendante	Christel Heydemann
Administrateurs indépendants	Alexandre Bompard Anne-Gabrielle Heilbronner Bernard Ramanantsoa Frédéric Sanchez Jean-Michel Severino
Administrateurs représentant la sphère publique	Stéphanie Besnier Bpifrance Participations (représentée par Thierry Sommelet) Anne Lange
Administratrice représentant les salariés actionnaires	Laurence Dalboussière
Administrateurs représentant les salariés	Sébastien Crozier Vincent Gimeno Magali Vallée

Diversité et équilibre des compétences au sein du Conseil**



* Données au 31.12.2021

** Au 16.02.2022, date d'établissement du rapport sur le gouvernement d'entreprise par le Conseil d'administration

Une gouvernance renouvelée

Orange dispose d'une gouvernance renouvelée, robuste et expérimentée pour piloter la stratégie et atteindre ses ambitions de performance durable. Nous nous appuyons sur une composition équilibrée de nos organes de gouvernance à tous les niveaux, que ce soit en matière de compétences, d'expérience internationale ou de représentation entre femmes et hommes.

Une gouvernance renouvelée

— Le Conseil d'administration d'Orange qui s'est réuni le 28 janvier 2022 a nommé Christel Heydemann, administratrice indépendante, en qualité de Directrice générale d'Orange à compter du 4 avril 2022. Le Conseil ayant acté une dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur général, Stéphane Richard conserve son mandat d'administrateur non indépendant et continue d'assurer les fonctions de Président non exécutif jusqu'au 19 mai 2022, date de l'Assemblée générale des actionnaires d'Orange. Ce choix de mode de direction, avec l'arrivée d'une nouvelle Directrice générale, est une évolution naturelle à l'occasion d'un renouvellement de gouvernance et répond aux attentes des différentes parties prenantes actionnariales de l'entreprise. Cette pratique, qui s'étend au sein des grands groupes, contribue à garantir le respect des principes de séparation des pouvoirs et d'indépendance du Conseil d'administration.

Conseil d'administration : des expertises clés et complémentaires

— Le Conseil d'administration se prononce sur les grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, financières et technologiques du Groupe et veille à leur bonne exécution par la Direction générale. À fin 2021, il était constitué de 15 membres exerçant un mandat de quatre ans et assurant une répartition équilibrée des compétences requises. Le Conseil s'assure de la conformité de sa composition aux dispositions légales, en particulier s'agissant de diversité et de représentativité des femmes et des hommes. Un membre du Comité social et économique central d'Orange (CSEC) ainsi qu'un représentant du Comité de Groupe Monde participent aux séances du Conseil d'administration. Depuis fin 2016, le Conseil compte également un administrateur référent (Bernard Ramanantsoa, depuis le 12 février 2020) doté de pouvoirs statutaires, dont les missions et pouvoirs sont décrits par le règlement intérieur du Conseil.

Les travaux du Conseil en 2021

— Le Conseil d'administration s'est réuni 12 fois au cours de l'exercice 2021. L'assiduité

collective de ses membres, exprimée par le taux de présence à ces réunions, a été de 97,2 %. Le Conseil d'administration examine les étapes régulières de la vie du Groupe : performance opérationnelle, résultats trimestriels, comptes semestriels et annuels, budget, facteurs de risques, rémunération des dirigeants mandataires sociaux, etc. Il a porté tout au long de l'année 2021, une attention particulière à la situation du Groupe et aux mesures mises en œuvre dans le cadre de la crise sanitaire, en étroite coordination avec la Direction générale.

Durant le premier semestre 2021, le Conseil a autorisé la conclusion d'un accord avec la Banque des Territoires (Caisse des Dépôts), CNP Assurances et EDF Invest pour la vente de 50 % du capital et le cocontrôle d'Orange Concessions. Il a également approuvé le traité d'apport entre Orange et TOTEM France, et autorisé Orange Espagne à participer à la procédure d'enchères 700 MHz en vue du déploiement de la 5G dans le pays. En septembre 2021, le Conseil a aussi approuvé le projet d'acquisition de l'opérateur VOO en Belgique. Il s'est par ailleurs prononcé en faveur de l'offre d'achat d'actions Orange réservée aux salariés.

Le Conseil d'administration s'est également penché sur les conclusions et les suites de la panne des numéros d'urgence survenue le 2 juin 2021. Il a examiné les projets d'évolution d'Orange Bank, en particulier le projet IT « One Bank ».

Trois comités spécialisés actifs

— Dans leurs domaines de compétence respectifs, trois comités formulent des propositions, des recommandations ou des avis pour éclairer les réflexions du Conseil d'administration et aider à la prise de décision. Ces comités sont présidés par des administrateurs indépendants et comptent chacun au moins un administrateur représentant les membres du personnel et un administrateur représentant la sphère publique.

En 2021, les travaux du Comité d'audit ont porté sur le reporting financier (comptes annuels et semestriels, résultats trimestriels, budget Groupe), l'efficacité des systèmes de contrôle interne, la gestion des risques, la déontologie et les projets de développement stratégiques (dont nos participations en Afrique et au Moyen-Orient). Le Comité a également étudié la politique de refinancement de la dette du Groupe et de placement de ses liquidités.

Le Comité de gouvernance et de responsabilité sociale et environnementale (CGRSE) examine les orientations principales de notre politique de ressources humaines et de responsabilité sociale et environnementale, issues du dialogue avec les parties prenantes du Groupe. Il analyse une fois par an le rapport du Comité de déontologie sur les actions menées au titre de notre démarche éthique, et est informé du déploiement de nos programmes de conformité. Il définit notamment les propositions d'objectifs et les modalités de calcul de la part variable annuelle de la rémunération des mandataires sociaux ainsi que de la rémunération allouée aux administrateurs.

Le rôle du Comité innovation et technologie (CIT) est d'apprécier les programmes d'investissement pluriannuels et les partenariats technologiques instaurés par le Groupe, ainsi que ses orientations et sa performance en matière d'innovation et de technologie. Le CIT a consacré l'une de ses réunions à l'organisation de l'innovation et des technologies au sein du Groupe. Il a notamment examiné nos priorités en matière de recherche, et s'est vu présenter notre stratégie d'innovation et nos objectifs en matière de cloud public.

Comité exécutif

Le Comité exécutif, placé sous l'autorité de la Direction générale, assure la direction du Groupe et coordonne la mise en œuvre de ses orientations stratégiques. Il contrôle la réalisation des objectifs en matière opérationnelle, sociale, technique et d'affectation des ressources financières. Il se réunit chaque semaine.

Composition au 31.12.2021

- | | |
|---|---|
| <p>1. Stéphane Richard
Président-Directeur général*</p> | <p>8. Hugues Foulon
Directeur exécutif Stratégie et activités de Cybersécurité</p> |
| <p>2. Ramon Fernandez
Directeur général délégué, Directeur général Finance, Performance et Développement</p> | <p>9. Nicolas Guérin
Directeur exécutif, Secrétaire général du Groupe et Secrétaire du Conseil d'administration</p> |
| <p>3. Gervais Pellissier
Directeur général délégué, Directeur People et Transformation du Groupe, Président d'Orange Business Services**</p> | <p>10. Béatrice Mandine
Directrice exécutive Communication, Marque et Engagement</p> |
| <p>4. Fabienne Dulac
Directrice générale adjointe, CEO d'Orange France</p> | <p>11. Alioune Ndiaye
Directeur exécutif, CEO Orange Middle East and Africa</p> |
| <p>5. Mari-Noëlle Jégo-Laveissière
Directrice générale adjointe, activités opérationnelles d'Orange en Europe (hors France)</p> | <p>12. Helmut Reisinger
Directeur exécutif, CEO Orange Business Services***</p> |
| <p>6. Paul de Leusse
Directeur général adjoint, chargé des Services Financiers Mobiles et Directeur général d'Orange Bank</p> | <p>13. Élisabeth Tchoungui
Directrice exécutive RSE, Diversité et Solidarité du Groupe, Présidente déléguée de la Fondation Orange</p> |
| <p>7. Jérôme Barré
Directeur exécutif, CEO Orange Wholesale & International Networks</p> | <p>14. Michaël Trabbia
Directeur exécutif Technologie et Innovation du Groupe</p> |

Nomination de la nouvelle Directrice générale d'Orange

Le Conseil d'administration d'Orange qui s'est réuni le 28 janvier 2022 a nommé Christel Heydemann en qualité de Directrice générale d'Orange à compter du 4 avril 2022.

* Président-Directeur général jusqu'au 4 avril 2022 et Président du Conseil d'administration jusqu'à l'Assemblée générale du 19 mai 2022.

** Directeur général délégué jusqu'au 31 décembre 2021 et depuis le 1^{er} janvier 2022, Directeur général adjoint People et Transformation du Groupe, Président d'Orange Business Services.

*** Jusqu'au 17 janvier 2022.



Une rémunération équilibrée entre performances financière et extra-financière

La politique de rémunération des dirigeants d'Orange non seulement constitue un outil de management visant à attirer, motiver et retenir les talents nécessaires à l'entreprise, mais elle répond aussi aux attentes des actionnaires et des autres parties prenantes notamment en matière de transparence, de lien avec la performance et de respect des engagements RSE.

Une politique de rémunération équilibrée et mesurée

— Chaque année, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux d'Orange est examinée par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité de gouvernance et de responsabilité sociale et environnementale. Elle est aussi soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires dans le cadre du « say-on-pay ». Le déploiement de notre stratégie de responsabilité sociale et environnementale (RSE) se traduit par l'intégration de critères de performance extra-financière dans la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et membres du Comité exécutif. Ces critères couvrent des thèmes sociaux – taux de féminisation des réseaux de management, taux d'accès à la formation, baromètre salarié – et environnementaux en ce qui concerne l'évolution des émissions de CO₂.

Les trois piliers de la rémunération des dirigeants

— La rémunération des dirigeants mandataires sociaux d'Orange repose sur trois éléments.

Rémunération fixe

— La rémunération fixe est déterminée sur la base du niveau et de la complexité de leurs responsabilités, de l'expérience et du parcours des dirigeants mandataires sociaux et d'analyses de marché pour des fonctions comparables. En 2021, elle est restée stable par rapport à l'exercice précédent.

Rémunération variable

— La rémunération variable a pour objectif d'inciter les dirigeants mandataires sociaux à atteindre les objectifs annuels de performance qui leur sont fixés par le Conseil d'administration en cohérence avec la stratégie de l'entreprise. La part variable repose sur des niveaux de performance intégrant une pondération équilibrée entre critères financiers (50 %) et extra-financiers (50 %).

Rémunération 2021

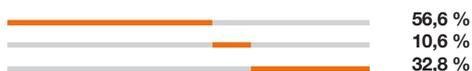
Président-Directeur général

Rémunération due au titre de l'exercice 2021



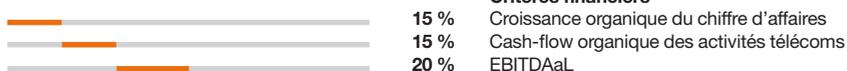
Directeurs généraux délégués

Rémunération due au titre de l'exercice 2021



Rémunération variable annuelle 2021

Critères financiers

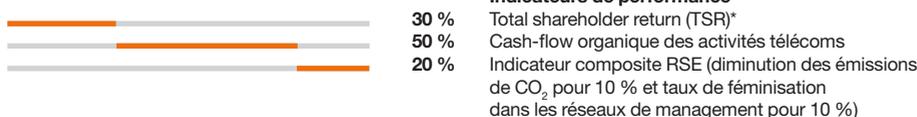


Critères extra-financiers



Plan d'actions de performance 2021-2023 - LTIP

Indicateurs de performance



* Rendement global pour les actionnaires

La détermination de l'intégralité de la part variable repose sur des objectifs précis et sur une mesure quantitative de la performance, y compris pour les indicateurs extra-financiers. Cette partie variable représente 80 % du salaire fixe du Président-Directeur général pouvant surperformer à 100 %, et 60 % de la rémunération fixe des Directeurs généraux délégués capée à ce niveau*.

Actions de performance

— Les dirigeants mandataires sociaux bénéficient de l'attribution d'actions de performance afin d'aligner leurs intérêts avec la création de valeur à moyen et long terme pour l'entreprise et avec les attentes des actionnaires. Cette attribution est encadrée par le plan conditionné de rémunération variable pluriannuelle (long term incentive plan ou LTIP).

La performance est mesurée sur une période de trois ans. Le dispositif repose sur des critères qui tiennent compte de la contribution directe des dirigeants à la performance long terme et globale de l'entreprise. Ce dispositif bénéficie aux membres du Comité exécutif et des réseaux « exécutifs » et « leaders ».

* Se reporter au Document d'enregistrement universel 2021 pour plus d'informations.

Des risques maîtrisés

Ses activités usuelles et la mise en œuvre de sa stratégie exposent le Groupe à un ensemble de risques* qui peuvent affecter ses parties prenantes et l'atteinte de ses objectifs, engager sa responsabilité juridique ou altérer son image de marque. Orange déploie son dispositif de maîtrise des risques avec pour but premier de servir sa raison d'être et rester ainsi l'opérateur de confiance pour ses parties prenantes.

— La maîtrise des risques chez Orange s'appuie sur une organisation, des procédures et des dispositifs permettant de détecter les risques et de mettre en œuvre les mesures adéquates de prévention et de traitement. Le but est de fournir une assurance raisonnable sur la réalisation des objectifs, le respect de la raison d'être, la conformité aux lois et réglementations en vigueur et la fiabilité de l'information financière et extra-financière.

Le Comité des risques de la Direction générale pilote la gestion des risques du Groupe lors de cinq réunions annuelles. Son rôle est de suivre les principaux risques et de proposer à la Direction générale les décisions visant à leur bonne maîtrise et à la qualité du Contrôle interne. Il aide la Direction générale à rendre compte de la gestion des risques au Comité d'audit ainsi qu'au Conseil d'administration. Animé par la Direction de l'audit, du contrôle et du management des risques Groupe, le Comité des risques s'assure de la cohérence des plans de Contrôle interne et d'Audit interne avec ces objectifs. Les autres directions, notamment celles chargées des domaines sécurité, compliance, juridique et RSE, contribuent à ses travaux.

Le comité conjoint du Conseil d'administration, dédié à la revue des risques et à l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques, se tient une fois par an. Présidé par l'administrateur référent, il réunit l'ensemble des comités du Conseil et les membres de la Direction générale du Groupe.

Le cadre de maîtrise de l'activité et des risques s'appuie sur une structure transversale et collaborative, organisée en trois lignes de maîtrise (voir schéma page 57 du Document d'enregistrement universel 2021). Stable dans la durée, cette structure s'adapte aux évolutions du contexte mondial, géopolitique, économique, social et sanitaire.

L'efficacité de cette organisation et des procédures afférentes est évaluée en permanence, en lien avec la stratégie de l'entreprise et la matérialité des risques. Elle est ainsi en constante amélioration.

* Se reporter au Plan de vigilance et au chapitre 2.1 Facteurs de risque dans le Document d'enregistrement universel 2021 pour plus d'informations sur les risques.

Dans les pages suivantes, les 22 risques recensés dans le Document d'enregistrement universel 2021 ont été réunis en 13 thématiques de risques.

Risques technologiques

Innovation

Description et impacts des risques : baisse de la performance en lien avec une rupture technologique, économique ou réglementaire impactant l'attrait ou la rentabilité des produits et services du Groupe ; obsolescence des infrastructures ; dimensionnement insuffisant des infrastructures.

Parmi les dispositifs de couverture : Division Innovation rassemblant nos activités autour des innovations stratégiques et des activités de R&D ; politique en matière d'investissement soutenant la recherche et l'innovation, y compris en contribuant à des programmes publics ou privés, en participant à des instances normatives (GSMA par exemple) ou en soutenant des start-up via les Orange Fabs.

Description et impacts des risques : perte de qualité, perturbation, voire interruption des services fournis, en lien avec une panne technique, une défaillance opérationnelle, une cyberattaque, des dommages intentionnels ou accidentels subis par nos infrastructures, ou encore la perte de licences ou de droits d'usage, ou à la suite d'injonctions d'une autorité publique.

Parmi les dispositifs de couverture : supervision de nos réseaux permettant de réagir en cas d'anomalie et d'organiser les opérations de maintenance préventive ou curative nécessaires ; prise en compte des problématiques de résilience dès la conception de solutions (« Secure by design », recettes techniques approfondies, etc.) ; système de management de la continuité d'activité (SMCA) décliné au sein des entités opérationnelles (sites de repli, déplacements préventifs d'infrastructures, redondance d'équipements, plans de reprise d'activité, etc.).

Interruption majeure d'activité

Ondes / champs électromagnétiques

Description et impacts des risques : effets potentiels de l'exposition prolongée aux ondes électromagnétiques, pour lesquels aucune vérité scientifique n'est encore établie ; perception par le public d'un risque sur la santé ou la biodiversité pouvant entraîner une baisse du nombre de clients et de leurs usages et une augmentation des recours contentieux ; renforcement légal du principe de précaution à l'égard de l'utilisation des mobiles ou d'internet et des infrastructures associées ; défiance face au numérique freinant l'innovation.

Parmi les dispositifs de couverture : respect des exigences sanitaires en vigueur et application, notamment pour la 5G, des normes édictées par la Commission internationale de protection contre les rayonnements non ionisants ; soutien aux programmes de recherche épidémiologique (OMS, etc.) ; information transparente* ; développement d'outils de mesure de l'intensité des ondes ; sensibilisation des collaborateurs et des clients aux usages responsables du numérique.

* <https://radio-waves.orange.com/fr>

Risques économiques

Capacité d'investissement

Description et impacts des risques : difficulté à réaliser des investissements faute d'accès au financement et de capacité d'autofinancement ; notation défavorable du fait de facteurs exogènes (secteur, pays, etc.) ; dégradation des indicateurs financiers ou extra-financiers, dépréciation d'actifs, dans un contexte géopolitique et macroéconomique particulièrement tendu ; crise de liquidité.

Parmi les dispositifs de couverture : suivi permanent de ces risques par la Direction financière Groupe ; nombreux dispositifs de contrôle interne financier pour sécuriser les opérations ; divers instruments de couverture pour limiter l'exposition aux risques de taux et de change ; sources de financement diversifiées, et financement essentiellement au travers des marchés obligataires ; gestion rigoureuse de la trésorerie et de la dette.

Description et impacts des risques : dégradation de qualité ou de performance du fait de la défaillance d'un fournisseur clé ; conditions contractuelles déséquilibrées imposées par un fournisseur hégémonique ou de niche ; rupture d'approvisionnement ou interruption d'activité, dans un contexte de concentration de l'offre sur certains services ou équipements clés, et de tensions géopolitiques internationales ; révision de la stratégie, en particulier sur les nouvelles technologies (5G, IA, etc.).

Parmi les dispositifs de couverture : politiques d'achats intégrant la gestion des risques aux processus de sélection et de suivi des fournisseurs ; démarche engagée auprès des fournisseurs pour favoriser la substitution et l'utilisation de ressources recyclées ; mise à jour de la stratégie d'achats et de diversification pour sécuriser les politiques d'approvisionnement ; revue régulière du catalogue de fournisseurs selon les contraintes et les opportunités du marché.

Dépendance vis-à-vis d'un fournisseur

Gestion des compétences

Description et impacts des risques : adaptation des compétences aux nouveaux besoins de l'entreprise ; attractivité/rétention des talents sur des activités où le marché de l'emploi est tendu ; retard au lancement ou abandon de nouvelles activités ou de la transformation ; interruption majeure d'activité ; dépendance accrue vis-à-vis des fournisseurs ; dégradation du climat social.

Parmi les dispositifs de couverture : la gestion des compétences, un axe fort de notre plan stratégique ; moyens donnés aux collaborateurs de se développer et accompagnement de chacun dans notre transformation ; signature d'accords intergénérationnels pour favoriser l'insertion des jeunes et la transmission des savoirs.

Instabilité géopolitique et macro-économique

Description et impacts des risques : crises ou conflits nationaux ou internationaux (Mali, Ukraine, etc.) conduisant au possible renforcement des sanctions économiques ou à une multiplication des atteintes aux actifs ou aux personnes par amalgame avec l'État français ; interruption d'activité ; atteintes aux libertés fondamentales sur injonction d'autorités locales ; crises humanitaires, sanitaires, migratoires ; crise économique (inflation, flambée des prix de l'énergie, etc.) ; tensions sur l'approvisionnement en équipements clés et terminaux ; dégradation de la performance financière, perte de valeur d'un actif.

Parmi les dispositifs de couverture : dispositifs de veille et d'alerte visant à anticiper certaines évolutions telles que des conflits nationaux, des tensions internationales, et des crises de toute nature, permettant de prendre les mesures adéquates en matière de prévention et de protection des personnes et des actifs, mais aussi de continuité d'activité, en raison du caractère essentiel des télécommunications ; soutien de proximité aux populations locales à travers la mobilisation des Fondations Orange (Ukraine par exemple).

Description et impacts des risques : aversion ou défiance croissante vis-à-vis des nouvelles technologies ; intensification de la sobriété numérique ; concurrence accrue, y compris sur les activités cœur de réseaux ; perte de l'accès au client ; multiplication des contraintes légales et réglementaires ; pénurie de ressources stratégiques ; échec de la transformation/diversification ; perte de maîtrise d'infrastructures clés ; ambitions financières et extra-financières non réalisées dans un contexte géopolitique et macroéconomique particulièrement tendu.

Parmi les dispositifs de couverture : évolution du Groupe guidée par sa raison d'être inscrite dans ses statuts depuis 2020 et à travers le plan stratégique Engage 2025, se traduisant notamment par l'accélération de ses activités sur ses nouveaux relais de croissance comme les services financiers mobiles et la cybersécurité ; des projets spécifiques de partenariats avec des acteurs clés de l'écosystème, des prises de participation répondant à ses enjeux stratégiques et de diversification ; des investissements conséquents dans ses réseaux pour offrir une connectivité augmentée à ses clients.

Modèle économique et stratégie

Risques RSE

Conformité aux lois, règlements ou obligations contractuelles

Description et impacts des risques : litiges, sanctions administratives, civiles ou pénales au niveau local ou international dans un contexte de judiciarisation accrue de la vie économique et d'instrumentalisation des lois et règlements, notamment ceux à portée extraterritoriale ; coûts additionnels de mise en conformité, en particulier dans des domaines où le cadre juridique n'est pas encore déterminé ou stabilisé (IoT, IA, blockchain, etc.).

Parmi les dispositifs de couverture : participation de la Direction juridique du Groupe à la supervision de la couverture de ce sujet sur l'ensemble des territoires et activités d'Orange, y compris les programmes dédiés à des sujets clés présents et à venir : RGPD, devoir de vigilance, suivi des sanctions économiques internationales, lois internationales relatives à la corruption, reporting climat (TCFD, etc.).

Description et impacts des risques : tout événement pouvant compromettre la tenue des engagements environnementaux pris par Orange dans le cadre de la lutte contre le dérèglement climatique, tel que l'explosion des usages et l'inflation des volumes de données, l'échec de la transition énergétique du Groupe et la défaillance des programmes d'efficacité énergétique définis par le Groupe.

Parmi les dispositifs de couverture : plan stratégique guidé par une ambition d'exemplarité environnementale, soutenue par une politique volontariste visant le net zéro carbone d'ici à 2040, que ce soit pour ses réseaux ou ses moyens propres ; plan Green ITN afin d'améliorer l'efficacité énergétique et environnementale des réseaux et systèmes d'information du Groupe au moyen de solutions innovantes (IA, climatisation passive, etc.) ; optimisation des ressources grâce au développement du partage des infrastructures avec d'autres opérateurs ou au recyclage d'équipements ; démarche d'écoconception des produits ; offres de terminaux recyclés ; accompagnement des clients dans un usage raisonné d'internet.

Environnement / lutte contre le dérèglement climatique

Éthique et gouvernance

Description et impacts des risques : atteinte à l'image et à la réputation du Groupe du fait d'un manquement à l'éthique ; gouvernance inadaptée aux besoins de l'entreprise et aux attentes de ses parties prenantes ; discrédit de la raison d'être du Groupe ; sanctions à l'encontre de l'entreprise et/ou de ses salariés.

Parmi les dispositifs de couverture : Comité de gouvernance et RSE veillant à l'application des chartes et politiques, ainsi qu'au déploiement des programmes de conformité liés ; actions régulières de formation et de sensibilisation des salariés et évaluation périodique en interne comme en externe des dispositifs de maîtrise associés ; prise en considération des parties prenantes faisant partie intégrante de nos processus de décision et de notre approche holistique de gestion des risques (ERM 360°) ; inscription de notre raison d'être dans nos statuts renforçant l'engagement du Groupe dans sa volonté de faire progresser les questions sociétales, notamment sur l'inclusion numérique ou l'IA.

Intégrité et confidentialité des données et des informations

Description et impacts des risques : événements* susceptibles de compromettre l'intégrité, la confidentialité ou la conservation de données ou d'informations et de menacer la continuité d'activité ou de porter atteinte à la vie privée (infractions aux législations relatives à la protection des données personnelles ou à la protection des droits humains et libertés fondamentales).

Parmi les dispositifs de couverture : dispositif global de sécurité contribuant au renforcement de la protection de nos infrastructures, de nos produits et de nos services, à travers la mise en œuvre du « Security by design » et le déploiement de dispositifs spécifiques de protection et de supervision de nos réseaux et de nos systèmes d'information ; coordination par notre Délégué à la protection des données des programmes et mesures prises en matière de protection des données personnelles.

* Accès illégitime aux données, cyberattaque, injonctions d'une autorité, apparition d'une nouvelle technologie non maîtrisée, défaut dans un processus de conduite du changement, défaillance d'un partenaire dans la protection des données externalisées, etc.

Description et impacts des risques : dégradation des conditions de travail des collaborateurs d'Orange ou de ses partenaires, dans un contexte tendu de crises et de transformations internes significatives ; atteinte à l'intégrité physique ou morale des personnes (salariés, clients, partenaires), notamment lors d'activités dans des zones à risques mais aussi dans un contexte d'évolutions importantes des modes de travail pouvant engendrer des risques psychosociaux (isolement social induit par le développement massif du télétravail, surcharge informationnelle accrue par l'utilisation des écrans, déstabilisation individuelle en lien avec la fracture numérique).

Parmi les dispositifs de couverture : politique volontariste de prévention des risques avec un budget et des accords spécifiques avec les partenaires sociaux, se traduisant par la mise en œuvre d'un contrat social et de notre promesse d'employeur digital et humain, l'action de nos services de santé au travail, le déploiement de notre Plan de vigilance, etc. ; implication en tant que membre fondateur dans la JAC, association d'opérateurs ayant pour objectif de vérifier, d'évaluer et de développer la mise en œuvre des grands principes et des politiques de RSE dans les centres de production des plus importants fournisseurs multinationaux du secteur des télécoms ; actions d'accompagnement à l'appréhension des outils numériques et de sensibilisation aux usages responsables des technologies associées auprès de nos collaborateurs et de nos clients.

Santé et sécurité humaine

Analyse de matérialité : un outil de réflexion stratégique

Pour tenir compte des réalités et des attentes de nos parties prenantes, en interne comme au-delà des frontières de l'entreprise, nous menons des dialogues réguliers au plus près du terrain. Ces dialogues permettent de nourrir la réflexion stratégique pour notre Groupe, en ligne avec notre raison d'être et nos quatre piliers d'engagement.

Un outil de réflexion stratégique

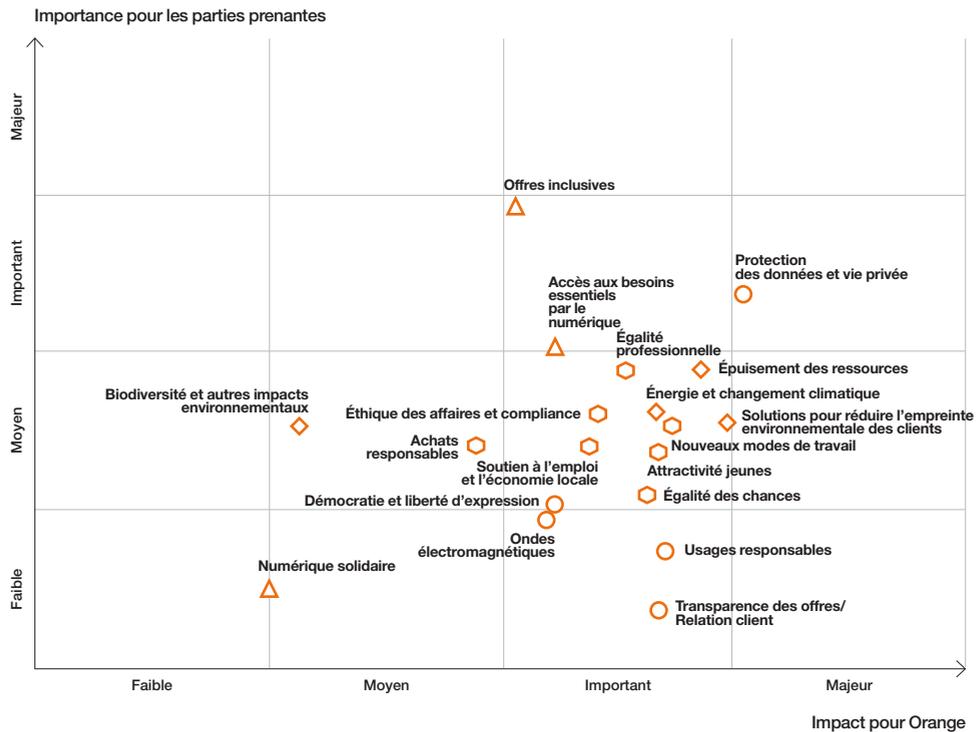
— Orange déploie une méthodologie structurée de dialogues avec ses parties prenantes, ancrée dans sa démarche de responsabilité sociale d'entreprise. Cette méthodologie sert l'identification des enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux du Groupe et la détection des signaux faibles permettant de cerner les enjeux émergents. Elle est également à la base de l'actualisation régulière de la matrice de matérialité du Groupe. L'analyse de matérialité est réalisée en croisant les enjeux prioritaires pour les parties prenantes externes d'une part et leur impact sur le business et la réputation d'Orange évalué par les parties prenantes internes d'autre part.

Un exercice enrichi en 2021

— Au total, depuis cinq ans, 3 750 personnes ont participé à notre démarche de dialogues. Plus d'un millier d'entre elles ont été consultées dans 16 pays en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient lors d'entretiens ou de groupes de travail : 47 % représentant les salariés Orange, 27 % la société civile (associations, influenceurs, médias et acteurs de terrain), 16 % le business (fournisseurs, sous-traitants, clients entreprises, etc.) et 10 % les autorités publiques (élus et représentants des collectivités territoriales). Nous avons également mené une consultation en ligne qui a recueilli près de 2 700 réponses. Orange a bâti sa matrice de matérialité (ci-après) en consolidant l'ensemble de ces dialogues. En 2021, les dialogues avec les parties prenantes ont porté sur les enjeux liés aux quatre piliers d'engagement du Groupe – Environnement, Égalité numérique, Société de confiance et Économie responsable – alignés sur sa raison d'être (voir pages 24-25) et les priorités stratégiques du plan Engage 2025 (voir pages 14-15). La matrice de matérialité actualisée en 2021 montre globalement un alignement entre les enjeux perçus comme ayant le plus d'impact sur l'activité et la réputation d'Orange et les enjeux identifiés comme prioritaires pour les parties prenantes. La protection des données et de la vie privée demeure un enjeu majeur pour son impact potentiel sur le Groupe et ses parties prenantes. La perception des enjeux du pilier « Engagé pour l'égalité numérique »

Matrice de matérialité Groupe 2021

- △ Égalité numérique
- ◇ Environnement
- ◻ Économie responsable
- Société de confiance



d'Orange traduit une forte attente en matière tant d'offres inclusives que d'adoption de nouveaux services. Le pilier « Engagé pour l'environnement » suscite un intérêt particulièrement élevé en Europe, notamment concernant l'enjeu d'épuisement des ressources.

Grâce à la richesse et à la diversité des données collectées, Orange peut établir des matrices ciblées par territoire ou par thème, afin de nourrir ses réflexions stratégiques. Orange a participé à un groupe de travail de la GSMA qui a permis d'identifier les enjeux saillants – ceux ayant des conséquences concrètes sur les individus – du secteur des télécoms. Parmi eux figurent le respect de la vie privée et de la liberté d'expression, les droits des enfants ou encore l'utilisation de minéraux de conflit, des enjeux dont la forte matérialité est également identifiée dans l'analyse d'Orange.

L'exigence de l'éthique

Pour Orange, l'éthique est un pilier historique et culturel. C'est une exigence au quotidien, la condition indispensable pour une croissance durable et un monde numérique de confiance.

La charte de déontologie, clé de voûte de notre démarche éthique

— La démarche éthique d'Orange est bâtie sur quatre engagements : le respect, l'intégrité, la qualité et l'esprit d'équipe. Notre charte de déontologie décrit les principes d'action à l'égard des parties prenantes devant guider nos collaborateurs dans leur activité professionnelle ainsi que les principes de comportement individuel associés. Ces principes s'inscrivent dans la lignée de la Déclaration universelle des droits de l'homme, de l'Organisation internationale du travail (OIT), de l'OCDE et des engagements auxquels Orange a souscrit en matière de responsabilité sociale et sociétale, dans le prolongement de sa raison d'être.

Hello Ethics : une nouvelle manière d'alerter

— Le Groupe a inauguré en 2021 son nouveau dispositif d'alerte, une plateforme en ligne sécurisée appelée Hello Ethics. Accessible aux salariés comme aux parties prenantes externes, sécurisée et ergonomique, elle permet à ses gestionnaires de traiter les signalements reçus relatifs à la corruption, à la fraude, aux manquements à l'éthique, aux atteintes graves à l'environnement, aux droits humains, aux libertés fondamentales ou à la santé-sécurité des personnes. En déposant un signalement sur Hello Ethics, les utilisateurs nous aident à respecter les lois et règlements ainsi que nos engagements éthiques. Ils contribuent ainsi à la pérennité de notre activité en réduisant notamment les risques de réputation ou de perte financière. Par ailleurs, l'ouverture d'un chatbot éthique en 2021 permet à nos collaborateurs d'obtenir une réponse rapide à leurs interrogations sur les sujets d'éthique et de conformité.

4

engagements façonnent la Charte de déontologie d'Orange : respect, intégrité, qualité, esprit d'équipe

9

éditions de l'Ethics & Compliance Day organisées depuis 2013

Anticorruption : évaluer et contrôler, mais aussi former et prévenir

— Orange renforce en permanence son dispositif anticorruption, en conformité avec les lois en vigueur. Notre engagement de responsabilité et d'intégrité, promu par les dirigeants et les managers, passe par une analyse des risques de corruption et de trafic d'influence mise à jour annuellement. Les évaluations de tiers, les contrôles internes, audits et reportings contribuent à la robustesse des dispositifs de prévention en place. Enfin, nos outils et supports de formation anticorruption ont été largement renouvelés depuis 2018, qu'il s'agisse des vidéos, des contenus d'autoapprentissage (e-learning, quiz, etc.) ou du matériel pédagogique pour les sessions en présentiel. Depuis 2021, de nouveaux parcours thématiques ont été déployés et un catalogue recensant l'offre de formation interne et externe est mis à disposition de toutes nos entités.

Une journée de sensibilisation consacrée à l'éthique et à la compliance

— L'Ethics & Compliance Day, organisé chaque année par Orange, vise à sensibiliser l'ensemble des collaborateurs et à les rendre acteurs de nos programmes de prévention dans tous nos pays. Lors de la 9^e édition de l'Ethics & Compliance Day, qui s'est déroulée en novembre 2021, des conférences-débats ont été animées depuis le siège d'Orange par des dirigeants et des experts : des sujets comme l'éthique des affaires au quotidien ou le développement sécurisé de l'activité à l'international y ont été abordés. Ces sessions interactives, alimentées par les questions des participants, ont été retransmises en direct sur notre réseau social d'entreprise Orange Piazza et notre application mobile Orange News. Au sein des filiales et des directions, l'événement est décliné en tenant compte des problématiques propres et spécifiques à chaque pays du Groupe. Il prend la forme d'activités variées et créatives telles que des webinaires, quiz, débats, jeux de piste, etc.

Résultats

- Indicateurs clés
- Résultats financiers
- Résultats extra-financiers

Indicateurs clés

Indicateurs financiers

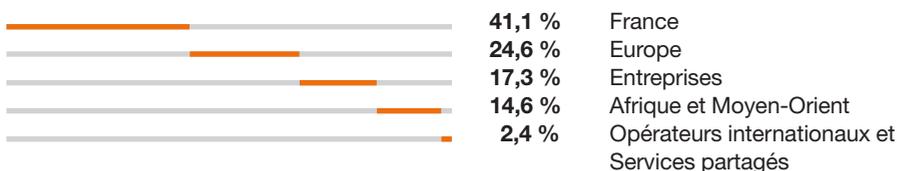
Objectifs 2021 pleinement atteints
Forte progression attendue en 2022

	2021	2022
EBITDAaL	12,6 Mds € <input checked="" type="checkbox"/>	Croissance entre + 2,5 % et + 3 %
eCAPEX	7,7 Mds € <input checked="" type="checkbox"/>	≤ 7,4 Mds €
Cash-flow organique (télécoms)	2,4 Mds € <input checked="" type="checkbox"/>	≥ 2,9 Mds €
Dette nette / EBITDAaL (télécoms)	1,91 x <input checked="" type="checkbox"/>	Autour de 2 x à moyen terme
Dividende	0,70 €* <input checked="" type="checkbox"/>	0,70 €

Répartition du chiffre d'affaires

42,5 Mds €

+ 0,8 % par rapport à 2020



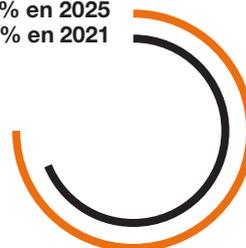
* Voir page 109.

Indicateurs extra-financiers

Diversité

Aligner la représentation des femmes au sein de la Direction à la féminisation du Groupe
Pourcentage de femmes dans les réseaux de management

Objectif : 35,0 % en 2025
 31,6 % en 2021

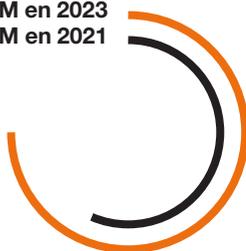


Inclusion numérique

Développer la connectivité et favoriser l'inclusion numérique

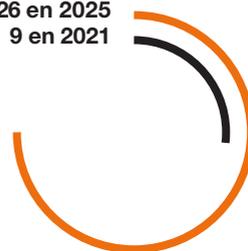
Foyers raccordables au FTTH

Objectif : 69,0 M en 2023
 56,5 M en 2021



Orange Digital Centers

Objectif : 26 en 2025
 9 en 2021

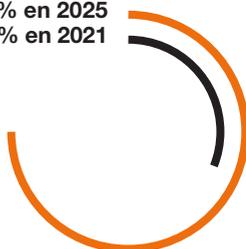


Environnement

Réduire nos émissions de CO₂ et développer l'économie circulaire pour atteindre l'objectif net zéro carbone d'ici à 2040

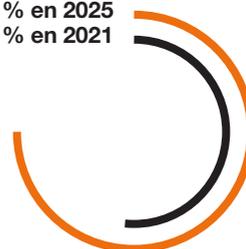
Réduction des émissions de CO₂ des scopes 1 et 2 par rapport à 2015

Objectif : - 30,0 % en 2025
 - 12,1 % en 2021



Consommation d'électricité d'origine renouvelable

Objectif : 50,0 % en 2025
 36,3 % en 2021



Résultats financiers

Les résultats du Groupe illustrent une performance solide en 2021 : Orange est au rendez-vous de ses engagements et confirme l'ensemble de ses objectifs pour 2023, dont l'atteinte d'un cash-flow organique entre 3,5 et 4 milliards d'euros. Nous affichons par ailleurs d'excellentes performances commerciales qui participent activement à l'atteinte de nos objectifs en 2021, dans un contexte où les défis à relever sont importants.

Un chiffre d'affaires en croissance modérée

— Le chiffre d'affaires du Groupe atteint 42,5 milliards d'euros en 2021, en hausse de 0,8 %* par rapport à 2020. La zone Afrique et Moyen-Orient contribue principalement à cette croissance avec une progression de 10,6 % sur un an, suivie par l'Europe hors Espagne (+ 2,6 %) et Entreprises (+ 0,5 %). Le recul de la France (- 1,6 %) s'explique par la baisse des cofinancements du réseau fibre par rapport à 2020. Les services de détail continuent de croître grâce à la convergence (+ 1,9 % sur un an) en France et en Europe hors Espagne, et aux services mobiles seuls (+ 4,2 %) en Afrique et au Moyen-Orient, tandis que les services fixes seuls reculent de 2,8 %. Les revenus du wholesale sont en baisse de 6,8 % en raison des cofinancements en France, tandis que les services IT&IS et les ventes d'équipements continuent d'augmenter.

EBITDAaL et eCapex**

— L'EBITDAaL Groupe s'élève à 12,6 milliards d'euros en 2021, en recul de 0,5 % sur un an. Ce résultat inclut la charge de personnel (principalement France et Entreprises) de 172 millions d'euros liée à l'opération d'actionnariat salarié 2021 portant sur environ 1 % du capital. L'EBITDAaL des activités télécoms est de 12,7 milliards d'euros en 2021, également en baisse de 0,8 %.

Les dépenses d'investissement (eCapex Groupe) sont de 7,7 milliards d'euros, en croissance de 7,8 %, en ligne avec l'objectif, après une année 2020 marquée par d'importants cofinancements et un ralentissement des investissements, lié à la pandémie. Au second semestre, les eCapex ont commencé leur décroissance.

Résultat d'exploitation

— Le résultat net du Groupe s'établit à 2 521 millions d'euros, contre 5 537 millions d'euros en 2020, à base comparable. Cette diminution s'explique principalement par la dépréciation de 3,7 milliards d'euros de l'écart d'acquisition de l'Espagne, comptabilisée au premier semestre 2021.

Programme d'efficacité opérationnelle Scale Up

— Afin de sécuriser l'atteinte de ses objectifs financiers, Orange a lancé, en 2020, le programme d'efficacité opérationnelle Scale Up, qui vise à réaliser, d'ici à 2023, des économies nettes de 1 milliard d'euros sur un périmètre délimité de coûts indirects de 13,8 milliards d'euros à fin 2019. Près de 300 millions d'euros d'économies ont déjà été réalisées à fin 2021. Notre objectif est d'atteindre environ 600 millions d'euros d'économies nettes cumulées à fin 2022.

Évolution du portefeuille d'actifs

— Le 3 novembre 2021, Orange a finalisé la cession de 50 % du capital d'Orange Concessions au consortium regroupant la Banque des Territoires, CNP Assurances et EDF Invest sur la base d'une valeur d'entreprise de 2,7 milliards d'euros pour 100 % du capital, entraînant la perte de contrôle exclusif d'Orange sur cette entité et ses filiales.

Le 24 décembre 2021, Orange Belgium a signé un accord pour acquérir 75 % moins une action de VOO SA sur la base d'une valeur d'entreprise de 1,8 milliard d'euros pour 100 % du capital. Cette opération, qui s'inscrit dans la stratégie de convergence du Groupe, devrait générer d'importantes synergies liées au transfert de l'activité MVNO de VOO sur le réseau d'Orange Belgium. Sa réalisation est soumise à l'approbation de la Commission européenne, qui est attendue en 2022.

Cash-flow organique

— Le cash-flow a atteint 2,4 milliards d'euros en 2021 (contre 2,5 milliards en 2020), en ligne avec notre objectif de plus de 2,2 milliards d'euros.

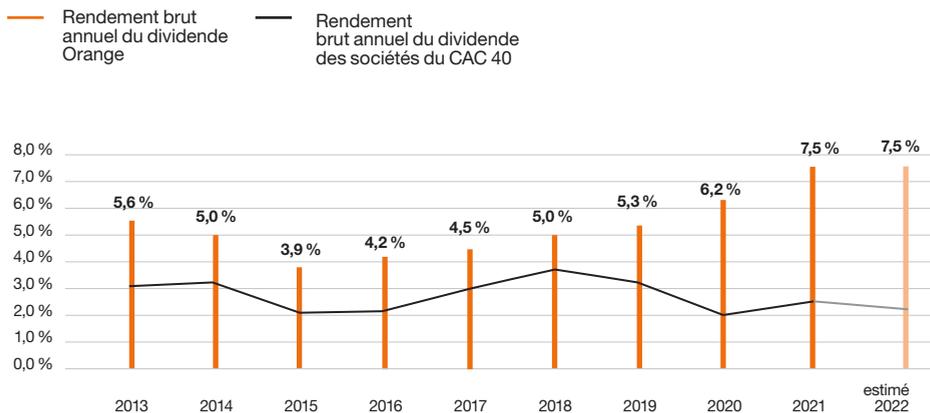
Dividende

— L'Assemblée générale du 19 mai 2022 statuera sur la distribution d'un dividende de 0,70 euro par action au titre de l'exercice 2021. Du fait d'un acompte de 0,30 euro versé le 15 décembre 2021, le solde du dividende qui sera proposé à l'Assemblée générale s'élèvera à 0,40 euro par action et sera payé en numéraire le 9 juin 2022, la date de détachement étant fixée au 7 juin 2022.

* Sauf mention contraire, les variations sont à base comparable.

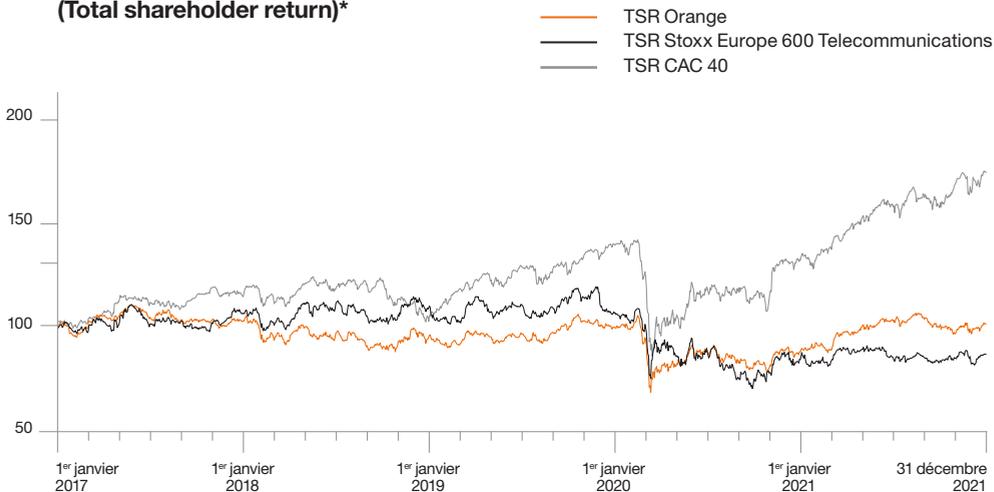
** Se reporter au Document d'enregistrement universel 2021 pour la définition de l'EBITDAaL et des eCapex.

Rendement brut annuel du dividende Orange comparé au rendement brut annuel du dividende des sociétés du CAC 40



Source : Bloomberg, 31.03.2022.

Rendement global pour l'actionnaire (Total shareholder return)*



* En base 100 au 1^{er} janvier 2017.

Le Total shareholder return (TSR) désigne le rendement total pour l'actionnaire, soit les dividendes encaissés augmentés ou diminués de l'évolution de la valeur de l'action rapportés au prix d'acquisition de l'action.

Indicateurs clés

Données annuelles

En millions d'euros	2021	2020 à base comparable	2020 en données historiques	Variation à base comparable	Variation en données historiques
Chiffre d'affaires	42 522	42 201	42 270	0,8 %	0,6 %
France	18 092	18 394	18 461	(1,6) %	(2,0) %
Europe	10 579	10 665	10 580	(0,8) %	(0,0) %
Afrique & Moyen-Orient	6 381	5 770	5 834	10,6 %	9,4 %
Entreprises	7 757	7 718	7 807	0,5 %	(0,6) %
Opérateurs internationaux & Services partagés	1 515	1 454	1 450	4,2 %	4,5 %
Éliminations intra-Gruppe	(1 802)	(1 801)	(1 861)		
EBITDAaL*	12 566	12 635	12 680	(0,5) %	(0,9) %
dont activités télécoms	12 696	12 799	12 839	(0,8) %	(1,1) %
en % du chiffre d'affaires	29,9 %	30,3 %	30,4 %	(0,5 pt)	(0,5 pt)
France	6 867	7 073	7 163	(2,9) %	(4,1) %
Europe	2 830	2 914	2 932	(2,9) %	(3,5) %
Afrique & Moyen-Orient	2 265	1 939	1 964	16,8 %	15,3 %
Entreprises	970	1 058	1 023	(8,3) %	(5,2) %
Opérateurs internationaux & Services partagés	(237)	(185)	(244)	(27,9) %	3,0 %
dont Services financiers mobiles	(131)	(165)	(160)	20,7 %	18,3 %
Résultat d'exploitation	2 521	5 537	5 521	(54,5) %	(54,3) %
dont activités télécoms	2 702	5 736	5 715	(52,9) %	(52,7) %
dont Services financiers mobiles	(182)	(200)	(195)	9,3 %	7,0 %
Résultat net de l'ensemble consolidé	778		5 055		(84,6) %
Résultat net part du Groupe	233		4 822		(95,2) %
eCapex	7 660	7 103	7 132	7,8 %	7,4 %
dont activités télécoms	7 636	7 070	7 102	8,0 %	7,5 %
en % du chiffre d'affaires	18,0 %	16,8 %	16,8 %	1,2 pt	1,2 pt
dont Services financiers mobiles	24	33	30	(26,8) %	(20,1) %
EBITDAaL - eCapex	4 906	5 532	5 548	(11,3) %	(11,6) %
Cash-flow organique (activités télécoms)	2 401		2 494		(3,7) %
				Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2020
Endettement financier net*				24 269	23 489
Ratio d'endettement financier net/EBITDAaL des activités télécoms**				1,91	1,83

* L'endettement financier net tel que défini et utilisé par Orange ne prend pas en compte les activités des Services financiers mobiles pour lesquelles ce concept n'est pas pertinent.

** Le ratio d'endettement financier net rapporté à l'EBITDAaL des activités télécoms est calculé sur la base de l'endettement financier net du Groupe rapporté à l'EBITDAaL des activités télécoms calculé sur les douze mois précédents.

Résultats extra-financiers

Notre performance s'évalue d'un point de vue tant financier qu'extra-financier. Le suivi de nos résultats extra-financiers nous permet de maintenir le cap de notre engagement sociétal pour les générations futures.

Droits humains

— Pour la 21^e année consécutive, Orange a renouvelé sa signature au Pacte mondial des Nations unies. Le Groupe se réengage ainsi à respecter et à promouvoir les droits humains fondamentaux. Nous nous impliquons dans la promotion de la liberté d'expression et du respect de la vie privée, notamment au sein du réseau Global Network Initiative. Nous échangeons régulièrement avec nos pairs sur les bonnes pratiques face aux demandes des gouvernements dans le secteur des télécommunications. Orange a déployé une formation en e-learning disponible dans plus de 90 % des pays du Groupe pour diffuser les grands principes concernant les droits humains en entreprise auprès de ses salariés.

Protection des données

— En 2021, toutes les filiales « opérateur » en Europe et Orange Business Services disposent d'un Data Protection Officer. Pour s'assurer de l'effectivité de la protection des informations créées, traitées ou stockées par le Groupe, plus de 1 000 audits techniques et non techniques manuels et plus de 100 000 audits automatisés ont été menés en 2021. Près de 26 000 salariés ont suivi un total de 200 000 heures de formation à la cybersécurité.

Social

— À fin 2021, le Groupe compte 139 698 salariés actifs, dont 136 928 en CDI et 2 770 en CDD ; 9 200 recrutements ont eu lieu en 2021 en CDI dont 2 195 en France, plus de 80 % dans les domaines Innovation & Technologie et Client. Le nombre de contrats d'alternance signés en 2021 s'élève à 3 124. Le classement Diversity leaders in Europe 2022 (Statista/« Financial Times »), publié en novembre 2021, classe Orange à la 78^e place des entreprises inclusives sur 850 et à la 2^e place dans le secteur des télécoms. Dans les 10 % de postes à plus fortes responsabilités, les femmes représentent 31,5 % des cadres à fin 2021. Une formation en ligne, qui permet l'obtention d'un « Visa égalité professionnelle », a été suivie par près de 19 000 salariés en France depuis 2018. La version internationale, lancée en avril 2021 en plusieurs langues, a déjà été suivie par près de 10 000 salariés dans le monde.

Inclusion numérique

— En complément de nos ambitions pour la couverture numérique des territoires, nous formons et accompagnons au numérique. Le Groupe comptait en 2021 neuf Orange Digital Centers, tous situés en Afrique et au Moyen-Orient, pour favoriser l'entrepreneuriat et l'employabilité des jeunes en développant leurs compétences numériques. Dans 16 pays de la zone, nous commercialisons aussi Sanza, une gamme de smartphones à prix abordable (environ 20 USD). En Europe, nous proposons également des smartphones reconditionnés à prix abordable. En Espagne, nous avons lancé en 2020 une offre sociale, Tarifa Social, le premier tarif convergent du pays, adapté aux besoins et capacités financières des foyers à faibles ressources, avec un débit augmenté à 500 Mbit/s en 2021. La formation en e-learning « Visa accessibilité numérique », lancée en 2020 en France pour sensibiliser à un usage des outils numériques accessibles au plus grand nombre, a été suivie par 1 600 salariés à fin 2021.

Environnement

— Nous avons pour objectif ambitieux d'être net zéro carbone d'ici à 2040 et nous nous sommes fixé l'objectif intermédiaire de baisser nos émissions carbone de 30 % (scopes 1 et 2) en 2025 par rapport à 2015. Entre 2015 et 2021, cette baisse est de 12,1 %.

Les consommations d'énergie du réseau et du système d'information représentent 82 % de la consommation totale du Groupe et 87 % des émissions de CO₂. Les plans d'actions déployés ont permis de limiter l'augmentation des consommations énergétiques du Groupe (scopes 1 et 2) à 2,3 % en 2021 par rapport à 2020. Notre programme d'économie circulaire nous a permis d'afficher, en Europe, un taux de collecte des mobiles usagés de 20,4 %.

Répartition des effectifs

Effectifs par métier

	2021	2020	2019
Accompagnement	19,7 %	19,5 %	19,6 %
Client	31,8 %	32,8 %	33,0 %
Fonctions support	11,1 %	11,1 %	12,1 %
Innovation et technologie	35,0 %	33,3 %	32,3 %
Autres	2,4 %	3,3 %	3,0 %
Total Groupe⁽¹⁾	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Effectifs par zone géographique

	2021	2020	2019
France	56,0 %	57,9 %	59,4 %
Espagne	4,1 %	4,3 %	4,1 %
Pologne	7,5 %	8,0 %	8,5 %
Autres pays européens	12,2 %	9,6 %	9,3 %
Afrique	13,8 %	13,3 %	12,2 %
Asie-Pacifique	4,6 %	4,5 %	4,2 %
Amériques	1,8 %	2,4 %	2,3 %
Total Groupe⁽¹⁾	100,0 % 	100,0 %	100,0 %

 Élément revu par KPMG : assurance raisonnable.

Égalité professionnelle femmes-hommes

	2021	2020	2019
% de femmes dans l'effectif en activité	35,9 % 	36,0 %	36,0 %
% de femmes dans l'encadrement ⁽²⁾	31,3 % 	31,3 %	30,9 %
% de femmes dans les réseaux de management ⁽³⁾	31,6 % 	31,1 %	31,1 %

(1) Le périmètre Groupe correspond à l'ensemble des sociétés consolidées dans les comptes du Groupe.

(2) L'indicateur « personnel d'encadrement » comptabilise les salariés appartenant à la catégorie « cadres supérieurs », laquelle correspond à la consolidation des niveaux E, F et G de la Convention collective nationale des télécommunications (CCNT). Les entités hors France s'appuient sur un document décrivant chaque niveau de la CCNT pour associer à chacun de leurs salariés le niveau CCNT pertinent.

(3) Il s'agit des réseaux des exécutifs et des leaders, qui comptent à eux deux 1 330 cadres à fin 2021. Ces cadres occupent des postes à très fort enjeu de responsabilité pour le Groupe.

 Élément revu par KPMG : assurance raisonnable.

Maîtrise des impacts énergétiques et climatiques

Performance environnementale (énergie)	Unité de mesure	2021		2020 base comparable		2020
		France ⁽¹⁾	Reste du monde	Valeurs Groupe	Valeurs Groupe	historique
						Valeurs Groupe
Installations à risque						
Cuves à fioul		1 161	475	1 636	3 606	3 606
Consommation d'énergie – Scope 1						
Fioul (tous bâtiments, tous usages)	m ³	487	66 838	67 325	72 163	65 930
Gaz	m ³	8 738 286	3 461 782	12 200 067	12 927 319	12 927 319
Charbon	tonne	NA	15	15	13	13
Carburant	litre	16 806 350	8 941 116	25 747 466	24 656 085	24 656 085
– Essence-GPL véhicules société	litre	6 276 312	4 112 106	10 388 417	7 692 908	7 692 908
– Diesel véhicules société	litre	10 530 038	4 829 010	15 359 049	16 963 178	16 963 178
Total énergie Scope 1	GWh	377	310	687 <input checked="" type="checkbox"/>	682	1 139
Émissions de CO ₂ fioul-gaz-charbon	tonne CO ₂	51 470	188 293	239 762	253 937	211 771
Émissions de CO ₂ dues aux véhicules	tonne CO ₂	42 658	22 366	65 024	63 238	63 238
Émissions de CO ₂ du Scope 1 (énergie seule)	tonne CO ₂	94 128	210 658	304 786	317 175	275 009
Émissions de CO ₂ des GES (fluides frigorigènes)	tonne CO ₂ eq	3 057	16 180	19 237	7 517	7 517
Émissions de CO₂ du Scope 1	tonne CO₂eq	97 185	226 838	324 023 <input checked="" type="checkbox"/>	324 692	282 526
Consommation électrique – Scope 2						
dont énergie verte	GWh	2 227	2 239	4 467 <input checked="" type="checkbox"/>	4 358	4 329
– Approvisionnement en énergie verte avec certificat de garantie d'origine	GWh	67	676	743	643	624
– Approvisionnement en énergie verte issue des contrats ESCo ou fermes solaires, ou production solaire interne	GWh	-	303	303	488	488
– Approvisionnement en énergie verte issue des PPA	GWh	-	161	161	155	136
– Approvisionnement en énergie verte issue des PPA	GWh	67	213	280	-	-
Émissions de CO₂ du Scope 2	tonne CO₂	115 707	862 935	978 642 <input checked="" type="checkbox"/>	994 582	990 554
Total consommation d'énergie (Scope 1 et 2)	GWh	2 604	2 550	5 154	5 040	5 468
Total CO₂ (Scope 1 + Scope 2)	tonne CO₂eq	212 891	1 089 773	1 302 665	1 319 274	1 273 080
Consommation d'énergie – Scope 3⁽²⁾						
Distances parcourues en avion	kilomètre	21 361 279	635 815	21 997 094	61 782 497	61 782 497
Distances parcourues en train	kilomètre	21 731 643	1 707 853	23 439 496	23 425 117	23 425 117
Émissions de CO₂ du Scope 3	tonne CO₂	5 143	1 332	6 475 <input checked="" type="checkbox"/>	14 729	14 729
Total CO₂ émis (Scopes 1 + 2 + 3)	tonne CO₂eq	218 034	1 091 105	1 309 140 <input checked="" type="checkbox"/>	1 334 004	1 287 809

N/A : non applicable.

Les valeurs étant arrondies, les valeurs « Groupe » peuvent ne pas être la somme des valeurs « France » et « reste du monde ».

Les valeurs de certains pays de la zone MEA résultent d'une estimation et pourront être révisées.

La base comparable 2020 comprend l'inclusion de trois nouveaux pays existants dans le reporting (Burkina Faso, Libéria, Sierra Leone) et un changement de méthodologie de conversion du fioul réseau du scope 1 en GWh ; ce changement de méthodologie n'affecte pas le calcul des émissions de CO₂ (voir la note méthodologique environnementale en pages 318-319 du Document d'enregistrement universel 2021).

(1) Le périmètre France couvre Orange France, le siège du Groupe, Orange Marine et les entités d'Orange Business Services opérant sur le territoire.

(2) Seules les émissions liées aux déplacements professionnels sont présentées dans ce tableau. Les émissions du scope 3 relatives à l'ensemble des 15 postes du protocole GHG pour l'année 2021 font l'objet de travaux en cours.

Élément revu par KPMG : assurance raisonnable.

Table de correspondance

Objectifs de développement durable

9 INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE 	Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation	Couverture des réseaux Développement de solutions numériques (BtoB) Investissements Recherche & Innovation Plateforme de services financiers	P. 4-5 ; P. 7-11 ; P. 14-19 ; P.23 ; P.25 ; P.30-33 ; P.36-40 ; P.46-47 ; P.52-53 P. 5-6 ; P. 8-10 ; P. 14-19 ; P.23 ; P.34-39 ; P.46-52 ; P.54-57 P.14-19 ; P.23-25 ; P.38-39 ; P.55 P. 9 ; P. 10 ; P.14-19 ; P.23-25 ; P.48-51 ; P.111
10 INÉGALITÉS RÉDUITES 	Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre	Offres sociales Produits à prix abordable Offres autonomie Offres multi-services Accompagnement aux usages Formation aux métiers du numérique Actions de solidarité Diversité et égalité dans l'entreprise	P.14-15 ; P.24 ; P.78-79 ; P.113 P.14-19 ; P.23-25 ; P.50-51 ; P.78-79 ; P.113 P.78-79 P.14-19 ; P.46-47 ; P.52-53 ; P.78-79 P.11 ; P.14-19 ; P.36-39 ; P.46-47 ; P.74-79 ; P.82 ; P.113 P.14-19 ; P.46-47 ; P.74-75 P. 9 ; P.16-19 ; P.23 ; P.74-75 ; P.78-79 P. 9 ; P.14-19 ; P.23 ; P.76-77 ; P.112 ; P.114
12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES 	Établir des modes de consommation et de production durables	Équipements de seconde main Écoconception des équipements Collecte et reconditionnement de nos produits Valorisation des déchets Transparence et reporting	P. 7 ; P.14-19 ; P.23 ; P.66-67 P. 7 ; P.14-19 ; P.23 ; P.63 ; P.66-67 P. 7 ; P.14-19 ; P.23 ; P.66-67 ; P.80 ; P.113 P.14-19 ; P.23 ; P.47 ; P.67 P.2 ; P.10-11 ; P.16-25 ; P.28-29 ; P.44-45 ; P.50-51 ; P.60-62 ; P.72-75 ; P.86-87 ; P.94-101 ; P.106-115
13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES 	Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions	Émissions de CO ₂ Efficacité énergétique de nos infrastructures Recours aux énergies renouvelables Décarbonation de nos clients	P.7 ; P.9 ; P.11 ; P.14-19 ; P.23-25 ; P.33 ; P.36-39 ; P.53 ; P.62-63 ; P.68 ; P.80-82 ; P.113 ; P.115 P.5-7 ; P.14-19 ; P.23 ; P.25 ; P.36-40 ; P.62-63 ; P.113 ; P.115 P.14-19 ; P.23 ; P.25 ; P.37 ; P.64-65 ; P.68 ; P.115 P.7 ; P.14-19 ; P.23 ; P.36-39 ; P.62-63
16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES 	Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives	Liberté d'expression Protection des données personnelles Cybersécurité Développements technologiques responsables Éthique & compliance Lutte contre les discriminations au travail Achats responsables	P.22-25 ; P.34-35 ; P.101 ; P.112 P.9 ; P.16-19 ; P.23 ; P.34-35 ; P.100 ; P.112 P.6 ; P.8-10 ; P.14-19 ; P.23 ; P.34-35 ; P.47-49 ; P.54-57 ; P.112 P.14-19 ; P.23 ; P.30-31 ; P.34-39 ; P.76-79 P.14-19 ; P.23 ; P.102-103 P.14-19 ; P.23 ; P.76-77 P.16-19 ; P.23 ; P.25 ; P.66-67
17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS 	Renforcer les moyens de mettre en œuvre le partenariat mondial pour le développement	Accompagnement des PME/start-up Partenariats (coopération technologique, industriels, public-privé) Engagement solidaire des salariés	P.16-19 ; P.23 ; P.36-39 ; P.46-47 ; P.80-81 P.7 ; P.16-19 ; P.23 ; P.30-31 ; P.34-39 ; P.46-49 ; P.55-57 ; P.62-63 ; P.65 ; P.76 ; P.81 ; P.89 P. 9 ; P.16-19 ; P.23 ; P.74-75 ; P.80-81

Liens utiles et contacts

Vos liens utilesens

Le site du rapport annuel intégré	rai2021.orange.com
Le site du Groupe	orange.com
Le site Orange Business Services	orange-business.com
Document d'enregistrement universel	orange.com/fr/information-reglementee
Les infos RSE	gallery.orange.com/rse
Les infos métiers et opportunités	orange.jobs
Les infos santé	enovacom.fr
La Fondation Orange	fondationorange.com
Bien vivre le digital	bienvivreledigital.orange.fr

Nous suivre sur LinkedIn	linkedin.com/company/orange
Nous suivre sur Twitter	@orange @presseorange @orangeRSE
Nous suivre sur Instagram	instagram.com/orange
Nous suivre sur TikTok	tiktok.com/@orange

Vos contacts

Investisseurs et analystes	investor.relations@orange.com
Actionnaires individuels	orange@relations-actionnaires.com www.orange.com/fr/informations-actionnaires

Orange – Direction de la Communication, de la Marque et de l'Engagement
111, quai du Président-Roosevelt – 92130 Issy-les-Moulineaux (France)
+33 (0)1 44 44 22 22
SA au capital de 10 640 226 396 euros – RCS Nanterre 380 129 866

Conception et rédaction

Pelham Media & Studio L'Éclaireur

Crédits

© angelabower.fr, Getty Images, Nicolas Gouhier, Orange brand site, Unsplash
Tous droits réservés

Impression

Ce rapport a été imprimé par Altavia Paris en 3 100 exemplaires, dont 2 100 exemplaires en version française et 1 000 exemplaires en version anglaise. L'impression a été réalisée en France, avec des encres végétales, sur un papier fabriqué à partir de fibres 100 % recyclées.

Impact environnemental

Les indicateurs ci-après présentent une estimation de l'impact environnemental potentiel d'un exemplaire imprimé du présent rapport sur l'ensemble des étapes de son cycle de vie. Ils sont calculés en cohérence avec les exigences de la démarche française de l'affichage environnemental (guide de bonnes pratiques Afnor – BP X 30-323 et référentiel « ouvrages imprimés » – GT8 Edition).

		
POLLUTION DES EAUX	POLLUTION DE L'AIR	CHANGEMENT CLIMATIQUE
2,8 g.eq N/ex 0,26 g.eq P/ex	3,1 g eq C ₂ H ₄ /ex	1 194 g.eq CO ₂ /ex
		
Écoconception pour le recyclage		



Cet indicateur de qualité permet de comparer le potentiel de recyclabilité entre produits d'une même catégorie. Le score de 1 signifie que le niveau de recyclabilité est optimal tandis que le score de 7 indique un mauvais niveau de recyclabilité.

Ce document peut être réutilisé ou recyclé, alors pensez au tri !

Version numérique

La version numérique de ce document est disponible sur rai2021.orange.com.

Elle a été réalisée conformément aux normes d'accessibilité WCAG 2.1 niveau AA et PDF U/A (ISO 14289).

Orange
111, quai du Président-Roosevelt
92130 Issy-les-Moulineaux

☎ +33 (0)1 44 44 22 22

orange.com



La version numérique de ce document est conforme aux normes d'accessibilité PDF/UA (ISO 14289-1), WCAG 2.1 niveau AA et RGAA 4.1 à l'exception des critères sur les couleurs. Son ergonomie permet aux personnes handicapées moteurs de naviguer à travers ce PDF à l'aide de commandes clavier. Accessible aux personnes déficientes visuelles, il a été balisé de façon à être retranscrit vocalement par les lecteurs d'écran, dans son intégralité, et ce à partir de n'importe quel support informatique.

Version e-accessible par  DocAcess